PASI NEVALAINEN

Epäonnistumisen anatomia

Kuvaputkitehdas Valcon nousu ja tuho 1976–1980

SKS

Epäonnistumisen anatomia

PASI NEVALAINEN

Epäonnistumisen anatomia

Kuvaputkitehdas Valcon nousu ja tuho 1976–1980

SUOMALAISEN KIRJALLISUUDEN SEURA • HELSINKI • 2022

HISTORIALLINEN ARKISTO 153

Teos on Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran nimeämien
asiantuntijoiden tarkastama.

Pasi Nevalainen https://orcid.org/0000-0003-1172-9537

Kannen suunnittelu: Timo Numminen
Taitto: Maija Räisänen
EPUB: Tero Salmén

ISBN 978-951-858-565-0 (nid.)
ISBN 978-951-858-566-7 (EPUB)
ISBN 978-951-858-567-4 (PDF)

ISSN 0073-2540 (nid.)
ISSN 2670-014X (verkkojulkaisut)

DOI https://doi.org/10.21435/ha.153

Teos on avoimesti saatavissa osoitteessa
https://doi.org/10.21435/ha.153
tai lukemalla tämä QR-koodi mobiililaitteella.

Hansaprint Oy, Turenki 2022

Sisällys

https://doi.org/10.21435/ha.153

Voiko ihan kaikki mennä pieleen?

Valtion kuvaputkitehdas (1976–1980) oli aikansa teollisuuspolitiikan kärkihanke. Ensi vaiheessa rakennettiin televisioiden värikuvaputkia valmistava tehdas, jonka oli tarkoitus täyttää kotimaisen televisioteollisuuden kuvaputkien tarve, mutta joka tuottaisi kuvaputkia myös vientiin. Myöhemmin tehdas laajentaisi puolijohteisiin. Kotimaisen tuotannon toivottiin vähentävän kotimaisen teollisuuden riippuvuutta ulkomaisista toimittajista ja luovan samalla uusia työpaikkoja. Teollisuuspoliittisena päämääränä oli nopeuttaa tulevaisuuden toimialaksi tunnistetun elektroniikkateollisuuden kehitystä Suomessa.

Hanke politisoitui alusta alkaen. Suunnitelmat valtionyhtiöstä elektroniikkateollisuuden veturina sopivat hyvin valtiojohtoista suunnittelua suosivaan talousajatteluun, mutta yksityisellä sektorilla siihen suhtauduttiin epäluuloisesti. Uusi valtionyhtiö tulisi kaventamaan yksityisen liiketoiminnan elintilaa Suomessa. Pahimmillaan hankkeen pelättiin enteilevän elektroniikkateollisuuden sosialisointia, kasvavan liiketoiminnan keskittämistä käytännössä valtionyhtiöiden yksinoikeudeksi. Julkisuuteen tihkui tietoja laajemmista, valtion elektroniikkayhtymän perustamiseen tähtäävistä suunnitelmista. Kumpikaan skenaario ei toteutunut. Valtion komponenttitehdas Valco perustettiin tammikuussa 1976 ja se aloitti kuvaputkituotannon vuonna 1978. Siitä ei kuitenkaan muodostunut teollisuuspolitiikan veturia eikä edes vakavasti otettavaa haastajaa yksityiselle teollisuudelle, sillä se osoittautui pian kriisiyhtiöksi. Syksyllä 1979 kuvaputkituotanto siirrettiin valtionyhtiö Valmetin

https://doi.org/10.21435/ha.153

tytäryhtiö Finnvalcolle, joka päätti tuotannon lopettamisesta jo seuraavana vuonna. Imatran tehdas hiljeni jouluun 1980 mennessä.

Pahasti epäonnistuneesta kuvaputkitehtaasta tuli käännepiste, joka muutti perusteellisesti valtion liiketoiminnan periaatteita. Yhteiskunnan ja talouden historian tutkimuksessa Valcon epäonnistuminen on liitetty osaksi suomalaisen talousmallin 1970-luvun lopun käännettä kohti markkinaliberalismia, jossa valtion ohjailevalle teollisuuspolitiikalle ei ollut enää sijaa. Aiemmin valtionyhtiöt kytkettiin osaksi teollisuus- ja yhteiskuntapolitiikkaa, mutta enää poliittiset syyt eivät olleet peruste jatkaa tappiollista liiketoimintaa. Valcon epäonnistuttua aloite suomalaisen elektroniikkateollisuuden kehittämiseksi siirtyi selkeästi yksityisille yrityksille, erityisesti Nokialle.

Myöhemmässä keskustelussa Valcoa on pidetty ennen kaikkea osoituksena valtion liiketoiminnan sisäänrakennetuista heikkouksista. Valcon katsotaan esimerkiksi todistaneen, etteivät poliitikkojen valitsemat hankkeet yleensä osoittaudu elinkelpoisiksi. Professori Markku Kuisman mukaan näkökulma on kuitenkin ideologinen ja yksinkertaistava.[1] Todellisuudessa Valcon tai monen muunkaan liiketoimen epäonnistumisen syytä on mahdoton redusoida yhteen tekijään.

Akateemisessa tutkimuksessa liiketoiminnan epäonnistumiset jäävät usein pintapuoliselle tarkastelulle. Tutkimus kohdistuu useimmiten onnistumisten selittämiseen. Vaikka liiketoiminnan epäonnistuminen on tavallista, perinteisessä yrityshistorian kirjoituksessa korostuvat menestystarinat, selväpiirteiset narratiivit ja vahvat johtajat. Menestystä varjostavat epäonnistumiset useimmiten sivuutetaan tai kuitataan ”oppirahoina”. Silloin kun yrityksen toiminta on epäonnistumisten seurauksena loppunut, tilaushistoriikit jäävät kirjoittamatta.[2]

Tähänastinen käsitys kuvaputkitehdas Valcosta onkin perustunut lyhyisiin ja yksinkertaistaviin kuvauksiin. Varsinaista yrityshistoriaa Valcosta ei ole kirjoitettu[3]. Valtion 1970-luvun elektroniikkapolitiikkaa on tähän saakka käsitelty lähinnä tietoteknologiateollisuuden yrityshistorioissa. Näissä Valco on nostettu esiin surullisen kuuluisana katastrofihankkeena tai toteutumattomana uhkana, joka olisi voinut pilata kotimaisen elektroniikkateollisuuden myöhemmän menestyksen. Näihin tulkintoihin on kuitenkin suhtauduttava terveen kriittisesti, sillä ne pe-

https://doi.org/10.21435/ha.153

rustuvat jo lähtökohdiltaan yksityisen teollisuuden näkökulmaan.[4] Käsillä oleva tutkimus onkin ensimmäinen, joka valottaa Valcon historiaa sen omasta näkökulmasta. Tutkimus ulottuu hankkeen taustoista epäonnistumisen konkreettisiin seurauksiin: Miksi kuvaputkitehdas perustettiin, miksi se epäonnistui ja miten Valcon epäonnistuminen vaikutti valtion omistajapolitiikan seuraavien vuosien suunnanmuutokseen?

Epäonnistuneen ja lopetetun yrityksen tutkimukseen liittyy metodologisia huomioita. Vaikka julkisessa keskustelussa usein korostetaan, kuinka tärkeää on uskaltaa ottaa riskejä ja oppia epäonnistumista, käytännössä epäonnistumisia on vaikea käsitellä rakentavalla tavalla. Keskustelu suuntautuu usein virheiden ja syyllisten etsimiseen[5]. Tämä korostuu silloin, kun asiaan liittyy valtionyhtiö tai viranomainen. Ympäristöministeriön entinen kansliapäällikkö Hannele Pokka kirjoittaa kaivosyhtiö Talvivaaran katastrofia käsittelevässä kirjassaan, että aina kun Suomessa tapahtuu jotain ikävää, ensisijaisesti haetaan syyllistä: Onko joku viranomainen syyllistynyt virkavirheeseen ja laiminlyönyt tehtäviään.[6] Valcon aikalaisista poliitikko Eero Rantala harmitteli, että katastrofia koskevat selvitykset keskittyivät liiaksi syyllisten etsimiseen, mutta varsinaiset epäonnistumisen syyt jäivät vähemmälle huomiolle[7]. Rantala, joka oli Valcon hallintoneuvoston entisenä puheenjohtajana lausunnossaan jäävi, ei kuitenkaan ollut näkemyksensä kanssa yksin. Myös Keskon varapääjohtaja Erkki Mansukoski arvioi, että Valcosta saadut opetukset voisivat pitkällä aikavälillä hyvittää hävityt miljoonat, sillä: ”Valco opetti kantapään kautta, miten yritys toimii ja mitä se on”.[8]

Tämän tutkimuksen tarkoitus ei ole etsiä syyllisiä vaan selvittää, mitä Valcossa todella tapahtui. Epäonnistuneilla hankkeilla on yhtä lailla paikkansa historiassa kuin onnistuneillakin. Historiantutkimukselle tyypilliseen tapaan aloitan tutkimuksen hankkeen lähtökohdista. Filosofi David Carrin mukaan tietoisuus hankkeen myöhemmistä vaiheista saattaa helposti johtaa historian tulkintoihin, joissa kaikki tapahtumat näyttävät johtaneen kohti väistämätöntä kohtaloa. Tulkintaa voivat vääristää myös tutkijan tämän päivän maailmaan sidotut käsitykset, oletukset ja arvot. Tästä syystä hanketta tulee tarkastella aikalaisten näkökulmasta.[9] Millaisiin tulevaisuuden odotuksiin suunnitelmat valtion kuvaputkitehtaasta perustuivat? Nämä lähtökohdat määrittivät aikalaisten toimintaa – vielä

https://doi.org/10.21435/ha.153

siinäkin vaiheessa, kun ongelmat kasaantuivat ja jälkikäteen arvioiden yritys alkoi näyttää toivottomalta.

Liiketaloustieteen tutkimus on useimmiten kohdistunut tapauksiin, joissa aiemmin menestynyt yritys on syystä tai toisesta epäonnistunut toimissaan. Epäonnistuminen määritellään yleisesti niin, että yritys joutuu vetäytymään kannattamattomaksi osoittautuneesta liiketoiminnasta. Epäonnistumisen syiden oletetaan liittyvän ulkoisiin tai sisäisiin tekijöihin. Ulkoiset tekijät voivat liittyä laajasti ympäröivään yhteiskuntaan, usein viitataan esimerkiksi kehittyvään teknologiaan tai muuttuvaan lainsäädäntöön. Toisaalta ne voivat viitata myös toimialan ominaispiirteisiin, kuten toimialan rakenteisiin tai ekosysteemeihin. Sisäiset tekijät puolestaan viittaavat yrityksen omiin rakenteisiin, toimintatapoihin ja valintoihin. Tyypillinen selitysmalli on, että yritys ei joko tunnista tai osaa tulkita muutosta tai muuten kykene muodostamaan toimivaa strategiaa. Toimenpiteet voivat olla riittämättömiä tai vääriä. Seurauksena on kriisi ja epäonnistuminen. Pahimmillaan liiketoiminnan päättyminen.[10]

Tunnettuja tapaustutkimuksia ovat esimerkiksi kirjoituskonevalmistaja Smith-Corona ja valokuvaustarvikkeiden valmistaja Kodak, jotka aiemmasta menestyksestään ja periaatteessa hyvistä lähtökohdistaan huolimatta eivät kyenneet uudistamaan liiketoimintaansa.[11] Suomalaisille lukijoille tutuin esimerkki lienee kuitenkin Nokian epäonnistuminen älypuhelinmarkkinoilla, mistä on julkaistu jo useita kuvauksia ja analyyseja eri näkökulmista.[12]

Empiirisissä tutkimuksissa epäonnistumisen on usein tulkittu johtuneen monien eri tekijöiden yhteisvaikutuksesta. Amerikkalaisen puhelinjätti AT&T:n hajottamiseen johtanut kehitys oli Peter Teminin mukaan sekä kumulatiivisia että polkuriippuvia piirteitä saanut prosessi. Aiemmin yritys oli saavuttanut suorastaan kansallisen instituution aseman Yhdysvaltain markkinoilla. Yrityksen omat toimintatavat kuitenkin ruokkivat kehityskulkua, joka urautui kohti vääjäämätöntä umpikujaa. Yritysjohto ja koko liiketoiminta oli sitoutunut perinteisiin toimintatapoihin, mutta ympäristön megatrendit – teknologian kehitys ja yhteiskunnan vallitsevien ideologioiden muutos – asettivat uusia vaatimuksia joihin AT&T ei kyennyt vastaamaan. Yrityksen perinteisesti vahva ote yhteiskuntasuhteista kirposi ja sen monopolia muistuttava

https://doi.org/10.21435/ha.153

asema menetti oikeutuksensa. Yhtiö hajotettiin oikeuden päätöksellä keskenään kilpaileviin osiin vuonna 1984.[13] Tämä ei kuitenkaan ollut AT&T:n loppu, sillä siitä irrotetuista osista kasvoi nopeasti kansainvälisiä suuryrityksiä.

Sen sijaan tutkimuksia, jotka kohdistuvat alusta alkaen epäonnistuneihin hankkeisiin, on vähän. Tällaisessa tutkimuksessa hyvänä lähtökohtana voitaneen pitää Sydney Finkelsteinin tapaa jakaa yrityksen strategiset virheet karkeasti kahteen päätyyppiin: vääriin ideoihin ja niiden huonoon toteutukseen.[14] Valcon tapaukselle on tyypillistä, että tutkimuksen edetessä löydetään suuri joukko erilaisia ongelmia, joita voidaan pitää vähintään osasyyllisinä koko hankkeen epäonnistumiseen. Epäonnistumisen lukuisten mahdollisten syiden ja seurausten välisen syy-yhteyden osoittaminen on vaikeaa. Etenkin teknologiateollisuudessa onnistuminen edellyttää onnistumisia monissa eri asioissa. Vaaditaan oikea innovaatio, hyvä ajoitus, toimiva tuotantokoneisto sekä osaava myynti ja asiakaspalvelu. Yrityksen epäonnistuessa on vaikea päätellä, oliko kyse ensisijaisesti teknologian heikkoudesta, yritysjohdon virheistä vai jostain muusta.[15]

Kuvaputkitehdas Valcon perustamiseen, toimintaan ja myöhemmin lakkauttamiseen vaikutti runsas joukko poliitikkoja, liikemiehiä, yrityksiä ja eturyhmiä, joilla kullakin oli omat päämääränsä. Olisi virhe olettaa, että koko prosessi oli aukottomasti minkään yksittäisen tahon ohjaksissa. Mainitussa kaivosyhtiö Talvivaaran tapauksessa erilaisten muistioiden ja selvitysten määrä oli merkittävä, mutta viranomaisten kokonaiskuva oli usein hyvinkin puutteellinen. Pokan mukaan viranomaisten oli usein pakko improvisoida ja vain sopeutua.[16] Nokian matkapuhelinliiketoiminnan epäonnistumista tarkastelevassa tutkimuksessa on puolestaan korostunut organisaation tasojen, ylimmän ja keskijohdon, välinen kuilu. Vaikka jälkikäteen katsoen ongelmat olivat ainakin jollain tasolla hyvissä ajoin tiedossa, viestit eivät tavoittaneet ylintä johtoa tai ne eivät ainakaan johtaneet oikeisiin toimenpiteisiin.[17] Ei siis ole ihme, että jälkikäteen on esitetty hyvin erilaisia näkökulmia tapahtumien kulkuun riippuen siitä, mistä näkökulmasta tapahtumia on tarkasteltu.

Aina syy-yhteydet ja motiivit eivät ole löydettävissä, sillä epäonnistumisiin liittyy usein jälkien tietoinen peittely. Pokka kirjoittaa, kuinka

https://doi.org/10.21435/ha.153

Talvivaaran tapauksessa virkamiesten ja asiantuntijoiden kriisiryhmän toiminta pidettiin mahdollisimman salaisena. Pöytäkirjat laadittiin tarkoituksellisen epäselviksi, sähköposteja vältettiin ja kalenterimerkinnät pyrittiin tekemään niin, ettei niiden tarkoitus paljastuisi edes jälkikäteen.[18] Valcon paljastuttua kriisiyhtiöksi huomattiin nopeasti, että viranomaisten asiakirjoja oli hävinnyt jäljettömiin[19]. Lokakuussa 1979, kun poliittinen keskustelu Valcon epäselvyyksistä kävi kuumana, kauppa- ja teollisuusministeriö ilmoitti, että eräitä yhtiön perustamisvaiheen muistioita – joita hallitus oli käsitellyt useaan otteeseen tammikuussa 1976 – ei löytynyt ministeriön hallusta[20]. Valtioneuvosto puolestaan salasi Valcon perustamiseen liittyneet viralliset päätösasiakirjat hankkeen yksityisten kumppaneiden Hitachin ja Saloran liikesalaisuuksiin vedoten. Samassa yhteydessä selvisi, ettei valtioneuvoston kanslian arkistosta edes löytynyt talouspoliittisen ministerivaliokunnan Valcon perustamiseen liittyneiden kokousten papereita.[21] Papereiden katoaminen ja niiden salaus olivat omiaan ruokkimaan huhumyllyä. Eduskunnassa Asser Stenbäck (skl.) kysyi, kuinka yhtiön perustamismuistio oli voinut hävitä "joku sanoisi Watergate-nauhojen tapaan", ja tivasi syytä sille, ettei kukaan hallituksen selvityksiä nähnyt muistanut nähneensä yhtiön perustamiseen liittyneitä riskianalyysejä.[22]

Tämä tutkimus perustuu parhaisiin käytettävissä oleviin lähteisiin, joita yhdistelemällä ja kriittisesti tarkastellen olen rakentanut kertomuksen kuvaputkitehtaan epäonnistumiseen johtaneesta prosessista[23]. Tutkimus etenee temaattisesti, mutta esittää tapahtumat kronologisesti oikeassa järjestyksessä niin, että monimutkainen kokonaisuus hahmottuisi mahdollisimman selkeässä muodossa.

Kuvaputkitehdasta koskevan muodollisen päätöksenteon osalta aineisto on kattava. Luotettavat tiedot valtionhallinnon tärkeimmistä päätöksistä löytyvät valtiopäiväasiakirjoista, joihin sisältyvät lakialoitteet, eduskunnan kertomussarjat ja keskustelut. Valcon ja sen seuraajan Finnvalcon ylimpien toimielinten, hallintoneuvoston, johtokunnan ja myöhemmän hallituksen asiakirjoja säilytetään Elinkeinoelämän keskusarkistossa (ELKA) Mikkelissä. Näitä ovat hallintoneuvoston, hallituksen ja johtokunnan pöytäkirjat liitteineen. Valcon ajan asiakirjat löytyvät Valcon vähemmistöosakkaan Salora Oy:n arkistosta, kun taas Finnvalcon asiakir-

https://doi.org/10.21435/ha.153

joista on muodostettu oma arkistonsa. Näistä löytyvät paitsi pöytäkirjat, myös kaikki keskeiset taustamuistiot sekä suuri määrä muuta materiaalia, kuten erilaisia raportteja ja yrityksen kansainvälistä kirjeenvaihtoa.

Taustoja kuvaputkitehtaan kannalta keskeisten poliitikkojen näkökulmiin olen etsinyt erityisesti Suomen Sosialidemokraattisen Puolueen asiakirjoista, joita olen lukenut Työväenarkistossa. Kiinnostavia valtion elektroniikkateollisuuteen ja erityisesti kuvaputkitehtaaseen liittyviä asiakirjoja löytyy Jermu Laineen henkilöarkistosta sekä vastikään tutkijoiden käyttöön avautuneesta Kalevi Sorsan arkistosta. Olen myös lukenut ne SDP:n puolueneuvoston pöytäkirjat, joissa esiintyy näihin teemoihin liittyviä avainsanoja. Tutkimuksen myötä poliittisen vaikuttamisen jäljet johtivat valtakunnan ylimpään päätöksentekoon saakka. Presidentti Urho Kekkonen mainitsee päiväkirjassaan Valcon muutaman kerran kuin ohimennen, mutta presidentin arkistosta Orimattilasta löytyy asiakirjoja, jotka osoittavat presidentinkin seuranneen Valcon ympärillä käytyä keskustelua.

Muista arkistolähteistä mainittakoon kauppa- ja teollisuusministeriön arkisto, joka tarjoaa runsaasti tietoja ajan teollisuuspolitiikasta. Tärkeimpänä yksittäisenä asiakirjana mainittakoon lokakuussa 1979 asetettu Valco-selvitystyöryhmän muistio, joka toimi pohjana lukuisille myöhemmille Valcoa ja valtion omistusta käsitelleille selvityksille. Nokia Oy:n arkisto osoittautui monella tapaa kiinnostavaksi lähteeksi. Nokian arkistosta löytyy paitsi SDP:n valtion elektroniikkapolitiikkaan liittyneet keskeiset suunnitelmat myös hyvin toisenlainen näkökulma tapahtumiin ja kotimaisen elektroniikkateollisuuden 1970-luvun näkymiin mitä muissa tämän tutkimuksen asiakirjalähteissä.

Asiakirjalähteiden lisäksi olen käyttänyt runsaasti sanoma- ja aikakauslehtiaineistoa. Näiden osalta tärkeimpiä lähteitä ovat Saloran arkistoidut leikekirjat, mutta myös *Uuden Suomen* Valco-leikekirja, *Suomen Kuvalehden* digiarkisto ja *Helsingin Sanomien* digitoitu arkisto Päivälehden museossa. Tutkimuksessa keskeiseen asemaan nousi myös kuvaputkitehtaan sisäinen tiedotuslehti *Valcotieto*, joka auttaa ymmärtämään yrityksen omaa näkökulmaa tapahtumiin, mutta samalla muistuttaa, että kuvaputkitehdas oli monille myös työtä, arkea ja henkilökunnan hiihtokilpailuja.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Usein toisen tai jopa kolmannen käden tiedot sopivat yhteen asiakirjalähteiden kanssa, ja eri näkökulmat varmentavat ja täydentävät toinen toisiaan. Silti monet kytkökset ja niiden perimmäiset inhimilliset motiivit jäävät edelleen arvailujen varaan. Usein olen joutunut antamaan suuren painon päähenkilöiden itsensä julkaisemille kertomuksille, jotka ovat ainoita kuvauksia, jotka selventävät tapahtumia niukkojen pöytäkirjamerkintöjen taustalla. Muistelmakirjallisuudessa Valco esitetään usein ohimennen yhtenä ajan politiikkaa kuvaavana tapauksena. Nämä jälkikäteen kirjoitetut kuvaukset myös toistavat julkisuudessa vakiintuneita yksinkertaistavia käsityksiä[24]. Tutkimuksen edetessä monet sivuhuomiot ovat kuitenkin osoittautuneet tärkeiksi tiedonmurusiksi, jotka ovat auttaneet asettamaan asiat oikeisiin yhteyksiinsä. Olen sovittanut saatavissa olevat palaset yhteen ja tuonut ilmi, jos tapahtumien kulkuun on liittynyt epäselvyyksiä tai suoranaisia ristiriitoja. Ristiriidat eivät onneksi yleensä liity itse tapahtumien kulkuun vaan eri osapuolten käsityksiin tapahtumien taustoista ja merkityksistä. Tästä syystä kerron usein tekstissä, keneltä kyseinen näkökulma on peräisin[25].

Eräät Valcon jälkeen kirjoitetut aikalaiskuvaukset nousevat erityisen keskeisiksi lähteiksi. Ehdottomasti tärkein muistelmateos on Valcon toimitusjohtaja Lauri Saaren jo vuonna 1981 kirjoittama *Valcoinen kirja*, jossa Saari käy varsin perusteellisesti läpi kuvaputkitehtaan tarinan toimitusjohtajan näkökulmasta. Kirjassa esitetty tapahtumahistoria noudattaa varsin tarkasti yhtiön ylimpien toimielinten asiakirjoista muodostuvaa kuvaa, joskin Saaren esittämät muistinvaraiset kuvaukset ja tulkinnat tapahtumien taustoista eroavat joskus huomattavasti esimerkiksi hallintoneuvoston puheenjohtaja Eero Rantalan laajoista muistioista, jotka löytyvät Työväenarkistosta. Näistä erityisen maininnan arvoinen on lokakuulle 1980 päivätty 28-sivuinen selostus ”Valco-tapahtumista”[26]. Toinen kiinnostava mutta erittäin kiistanalainen aikalaiskirja on nimimerkki Nils Erikssonin paljastuskirja *Operaatio Valco-Salora* (1979). Kirjan todellinen tekijä on jäänyt tuntemattomaksi, mutta selvää on, että kyseinen henkilö on seurannut kuvaputkiprojektia hyvin tiiviisti. Tapahtumien runsaista yksityiskohdista ja taustoituksista päätellen kyseisellä kirjoittajalla on ollut yhteyksiä yksityiseen elektroniikkateollisuuteen.[27]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Mainitut aikalaiskuvaukset havainnollistavat kuvaputkitehtaan historian vakiintuneita tulkintatapoja. Siinä missä ”Erikssonin” mukaan hanke oli lähtökohdiltaan korruptoitunut ja virheellinen, Saaren mielestä Valco oli lupaava teknologiahanke, jonka poliitikot ja virkamiehet pilasivat vetämällä siltä maton alta. Rantala puolestaan kiinnitti huomiota yrityksen ylimmän johdon ongelmiin, peräänkuuluttaen samalla valtion omistajaohjauksen vastuuta.

Laskemalla yhteen kaikki esitetyt syyt Valcon epäonnistumiseen syntyy helposti lohduton kuva hankkeesta, jossa ihan kaikki meni pieleen. Kuvaputkitehtaaseen sisältyi valtavasti vastoinkäymisiä, mutta lopulta myös onnistumisia. Miksi sitten kuvaputkitehtaan ongelmat osoittautuivat ylitsepääsemättömiksi? Lopputulos on joka tapauksessa selvä: tänä päivänä Valco luetaan kiistatta yhdeksi Suomen taloushistorian pahimmista epäonnistumisista[28]. Kuvaputkitehdasta ei kuitenkaan tule ymmärtää pelkästään varoittavana esimerkkinä. Myös monet onnistuneet hankkeet kohtaavat ongelmia. Epäonnistuneiden hankkeiden lähempi tarkastelu voi paljastaa liiketoiminnasta jotain sellaista, joka auttaa meitä ymmärtämään myös onnistumista. Siksi on tärkeä selvittää, miksi kuvaputkitehdas epäonnistui ja mitä siitä opittiin.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Hankkeen taustat

Valcoa kuvattiin myöhemmässä julkisessa keskustelussa ”Lapin majalla syntyneeksi unelmaksi”. Mielikuva piilopirtille vetäytyneistä miehistä saunomassa ja sopimassa liiketoimista on vahva, mutta kertoo enemmän ajan neuvottelukulttuurista kuin hankkeen todellisista taustoista ja motiiveista. Lapin tapahtumilla oli kuitenkin keskeinen osan tapahtumien ketjussa: tarinan kaksi pääosan esittäjää löysivät toisensa. Ensimmäinen oli Suomen Sosialidemokraattisen Puolueen puheenjohtaja Kalevi Sorsa, jolla oli suuret teollisuuspoliittiset suunnitelmat. Toinen oli radio- ja televisiovalmistaja Saloran toimitusjohtaja Jouko Nordell, jonka johdolla salolainen elektroniikkatehdas oli nopeassa tahdissa kasvanut suurehkoksi suomalaiseksi vientiyritykseksi. Myöhemmin mukaan liittyi japanilainen elektroniikkajätti Hitachi, joka halusi vahvistaa asemaansa Euroopan ja Neuvostoliiton markkinoilla.

Ajatus valtion roolista elektroniikkateollisuuden kehittäjänä ja lopulta päätös kuvaputkitehdas Valcon perustamisesta liittyy vahvasti 1970-luvun alkupuolen yhteiskunnan ja talouden kontekstiin. Tässä luvussa tarkastelen hankkeen taustoja: Miksi monet poliitikot kantoivat huolta Suomen teollisuuden rakenteen kehittämisestä ja miksi juuri elektroniikkaa pidettiin kiinnostavana? Kuinka poliitikot, Salora ja myöhemmin Hitachi löysivät toisensa, ja mikä yleensä ottaen oli valtion omistuksen merkitys 1970-luvun teollisuuspolitiikassa?

https://doi.org/10.21435/ha.153

Suomalainen valtiokapitalismi

Kansainvälisessä tutkimuksessa termiä *valtiokapitalismi* käytetään usein kuvaamaan laajasti valtion ohjailevaa otetta markkinataloudesta. Käsitteen kehitti Wilhelm Liebknecht (1896) erotukseksi valtiososialismista. Monissa Euroopan maissa valtiot esimerkiksi rakensivat rautateitä ja ottivat hoitaakseen tehtäviä, jotka muistuttivat liiketoimintaa. Valtiokapitalismin käsitteellä viitattiin valtioon yhtenä yrittäjänä kapitalistisessa järjestelmässä.[29] Maailmansotien välisenä aikana valtiokapitalismin merkitys laajeni kattamaan yleisesti valtion interventiot elinkeinoelämään. Akateemisessa keskustelussa käsite määriteltiin löyhästi ja sille annettiin suorastaan ristiriitaisia merkityksiä. Jälkikäteen keskustelu onkin tulkittu yritykseksi ymmärtää tuolloisen kehityksen suuntaa, eli valtion kasvavaa roolia taloudessa.[30] Tunnetun ajattelijan Karl Polanyin (1944) mukaan valtion interventiot eri muodoissaan olivat vastareaktioita vapaan markkinatalouden aiheuttamiin ongelmiin[31]. Friedrich Pollockin (1941) mielestä valtion ote kapitalismista oli toisen maailmansodan myötä kehittynyt niin vahvaksi, ettei talouden omille mekanismeille jäänyt enää olennaista merkitystä.[32] Kylmän sodan maailmassa valtion koordinoiva ote säilyi voimakkaana tai jopa vahvistui joiltain osin.[33]

Tänä päivänä valtiokapitalismi määritellään edelleen varsin löyhästi valtion aktiiviseksi puuttumiseksi talouden toimintaan markkinatalouden olosuhteissa.[34] Näkyvin valtiokapitalismin muoto on valtion omistus liikeyrityksissä. Vaikka valtion liiketoiminnan tavoitteet vaihtelevat maasta toiseen, valtion omistuksen historialliset päämäärät voidaan karkeasti jakaa poliittisiin, yhteiskunnallisiin ja taloudellisiin. Jälkimmäiset liittyvät muun muassa talouskasvun tukemiseen, markkinoiden puutteiden korjaamiseen ja tuotantorakenteen täydentämiseen.[35]

Suomessa valtion liiketoiminta keskittyi aluksi yhteiskunnan perusinfrastruktuurin ja teollisen talouden perusrakenteiden kehittämiseen. Valtio rakensi kuljetusjärjestelmiä (esim. Valtionrautatiet ja Pohjolan liikenne), otti vastuun Outokummun malmion hyödyntämisestä ja perusti kotimaisen lannoiteteollisuuden tehostamaan maataloutta (esim. Rikkihappo- ja superfosfaattitehtaat). Valtio myös rakensi Imatrankosken padon tuottamaan sähköä kehittyvän maan tarpeisiin. Valtion

https://doi.org/10.21435/ha.153

liiketoiminta vakiinnutti asemansa 1930-luvun alussa ja sai toisen maailmansodan jälkeen myös uusia muotoja. Toisen maailmansodan jälkeen puolustusvälineteollisuudesta muodostettiin Valtion Metallitehtaat eli Valmet. Valtion rooli energiateollisuudessa kasvoi entisestään, kun maahan rakennettiin uutta voimalakapasiteettia.[36]

Valtion investointeja pidettiin tarpeellisina, koska yksityisestä pääomasta oli pulaa[37]. Teollistamiskomitea (1949–1951) patisti valtiota tukemaan teollisuuden kehitystä eri tavoin. Sen mukaan keinoja olivat esimerkiksi erilaiset valtion tuet ja lainat yrityksille, tarvittavan infrastruktuurin rakentaminen, vanhanaikaisten teollisuuslaitosten uudistaminen ja syrjäisten luonnonvarojen hyödyntäminen teollisuuden raaka-aineina. Tasavallan presidentiksi vuonna 1956 valittu Urho Kekkonen kannusti lisäämään valtion investointeja erityisesti Pohjois-Suomeen ja muille kehitysalueille. Syrjäseudut tarjosivat rakentamattomia vesivoimavaroja ja raaka-aineita, joiden käyttöön ottaminen hyödyttäisi teollistuvaa maata.[38]

1950- ja 1960-lukujen hankkeissa valtion liiketoiminnan erityisintressit liittyivät usein työllisyys- ja aluepolitiikkaan[39]. Elintason kohottamisen toivottiin myös vähentävän äärivasemmiston kannatusta[40]. Valtion panoksella perustettiin typpitehdas, Kemijärven sellutehdas, Rautaruukin rautatehdas sekä Tornion ferrokromi- ja jaloterästehdas.[41] Vaikka seuraavina vuosina uusia merkittäviä avauksia oli vähän, monet olemassa olevat yhtiöt laajentuivat tytäryhtiöidensä avulla uusille toimialoille[42]. Usein tämä tarkoitti valtion liiketoiminnan laajentamista alkuperäisen tehtäväkentän ulkopuolelle. Tässä mielessä valtion liiketoiminta alkoi elää omaa elämäänsä. 1970-luvulla valtion osuus teollisuudesta oli kasvanut jo viidennekseen, joskin sen painoarvo vaihteli teollisuuden eri toimialoilla[43].

1970-luvulla valtionyhtiöt nousivat uudelleen aktiivisen teollistamispolitiikan ytimeen. Tuolloisen määritelmän mukaan teollisuuspolitiikka ymmärrettiin osaksi yleistä yhteiskuntapolitiikkaa. Ajattelutavan mukaan muu yhteiskuntapolitiikka oli riippuvainen taloudesta, joten teollisuuspolitiikan tärkein tavoite oli nostaa kansantuloa. Erityisesti kiinnitettiin huomiota vientiteollisuuden kehittämiseen. Muita keskeisiä tavoitteita oli lisätä työpaikkoja sekä tasoittaa alueellista kehitystä. Ta-

https://doi.org/10.21435/ha.153

voitteisiin sisältyivät kotimaisten raaka-aineiden käytön edistäminen ja teollisuuden jalostusasteen nostaminen. Yhtenä tavoitteena mainittiin teollisuuden haittavaikutusten vähentäminen, millä viitattiin paitsi työolojen kohentamiseen myös ympäristönsuojeluun.[44]

Valtionyhtiöille annettiin teollisuuspolitiikassa erityisrooli, kuten kauppa- ja teollisuusministeriö (1973) muotoili:

> [Teollisuuspolitiikan] tavoitteisiin pääseminen edellyttää usein julkisen vallan vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä voimavarojen käytössä. Erään keinon tähän tarjoaa julkisen vallan omistamien yritysten kehittäminen. [– –] valtion teollisuuden avulla on pystyttävä entistä paremmin tukemaan teollisuuden kasvulle ja rakennemuutoksille sekä alueelliselle kehittämiselle asetettuja yleisiä tavoitteita.[45]

Kauppa- ja teollisuusministeriön mukaan valtion teollisuudelle asetettiin kaksi päätavoitetta. Ensimmäinen oli liiketaloudellinen kannattavuus. Toisen tavoiteryhmän muodostivat erilaiset yhteiskuntapoliittiset päämäärät, jotka liittyivät esimerkiksi työllisyyteen, teollisuuden tuotantorakenteen kehittämiseen toivotulla tavalla sekä esimerkiksi energiaomavaraisuuden tukemiseen.[46]

Valtion liiketoiminta ei suinkaan ollut ainoa teollisuuspolitiikan työkalu. Ulkomaankauppapolitiikan ja valtion oman teollisuuden rinnalle nousivat veropolitiikka, investointien tukirahoitus, vientitakuujärjestelmä, mittavat vientiprojektien luotottamisjärjestelmät ja kilpailun edistäminen. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuuspoliittinen ohjelma *KTM-68* ei antanut lainkaan painoarvoa uusien valtionyhtiöiden perustamiselle.[47] Suomen Teollisuusliiton arvion mukaan teollisuuspolitiikka ei ollutkaan johdonmukaista: ”Suoritetut toimenpiteet ovat näet olleet hajanaisia, niiden tehoa ei ole mitoitettu kulloistenkin tavoitteiden mukaiseksi eikä niitä ole koordinoitu keskenään. Ne ovat sen takia olleet joskus vaikutukseltaan jopa erisuuntaisia.”[48] Myös kauppa- ja teollisuusministeriön raportissa peräänkuulutettiin määrätietoisempaa otetta. Tähän liittyi ensinnäkin ulkomaankaupan esteiden poistaminen sekä yrityksissä tapahtuvan tutkimus- ja kehitystyön tukeminen.[49]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Käytännössä valtion tuki teollisuudelle kohdistui suurelta osin valtionyhtiöihin[50]. Asko Puumalainen esittää väitöskirjassaan (1976), että valtionyhtiöt olivat keino ohjailla teollisuuden tuotantorakennetta poliittisesti toivottuun suuntaan – kuitenkin pääasiassa markkinatalouden ehdoin. Ajattelumalli lähti siitä, että julkisen sektorin liiketoiminta kasvoi täydentääkseen ja korjatakseen markkinajärjestelmän puutteita etsimällä itselleen sellaisia tehtäviä, joita yksityiset yritykset eivät syystä tai toisesta ottaneet hoitaakseen.[51]

Vaikka valtion liiketoiminnalla on selvästi yhteys valtion poliittiseen päätöksentekoon, liiketoimintahistorian tutkimuksessa valtion omistuksen motiivit liitetään useimmiten valtioiden käytännöllisiin tarpeisiin, mutta vasta toissijaisesti poliittisiin ideologioihin.[52] Professori Markku Kuisman mukaan Suomen taloushistoriaa itsenäistymisestä 1990-luvulle saakka leimasi taloudellinen nationalismi, jolla tarkoitetaan määrätietoista pyrkimystä edistää kansakunnan taloudellista ja teollista kehitystä. Nationalistinen eetos ohjasi paitsi maan hallitusta myös suuryrityksiä. Tässä asetelmassa valtionyhtiöt olivat usein käytännöllisiä ratkaisuja kansantalouden tarvitsemien investointien toteuttamiseksi.[53]

Asko Puumalainen korostaa väitöskirjassaan, että Suomessa valtionyhtiöt syntyivät ja vakiinnuttivat asemansa 1930-luvulla vahvasti liberalismia kannattavan poliittisen päätöksenteon tuloksena. Vaikka vasemmiston valta kasvoi toisen maailmansodan jälkeen, valtion liiketoiminta ei saanut ideologisia piirteitä. Edes 1940-luvun lopun sosialisointikeskustelu ei johtanut valtiollistamisiin, sillä politiikan ja talouden eliitti kykeni asteittain vesittämään sosialisointisuunnitelmat.[54] Teollistamiskomitean (1951) suhtautuminen valtion liiketoimintaan olikin neutraali: ”[– –] teollistamisen kannalta on samantekevää, kuka toimii yrittäjänä, kunhan vain toiminnan tehokkuus ja sen sosiaalinen merkitys ei siitä kärsi.” Reunaehtona kuitenkin pidettiin, että valtion liiketoiminta ei saisi muodostua haitaksi yksityiselle liiketoiminnalle.[55] Kuisman mukaan pragmaattiselta linjalta poikettiin vasta 1970-luvulla, jolloin sosialidemokraatit ajoivat kuvaputkitehtaan perustamista.[56]

Sosialidemokraattisella puolueella oli vahva asema 1970-luvun politiikassa. Talouspolitiikan osalta puolue halusi nopeuttaa rakennemuutosta valtion toimenpitein.[57] Tunnetuiksi tulivat kesän 1975 puoluekokouksen

https://doi.org/10.21435/ha.153

radikaalit linjaukset. Niiden mukaan yhteiskunnan oli saatava valtaa suunnitella ja ohjata taloutta, missä keinoina olisivat muun muassa pääomavirtojen ohjailu, valtion yritystoiminnan voimakas laajentaminen sekä tarvittaessa elinkeinoelämän alojen ja yritysten siirtäminen yhteiskunnan omistukseen.[58] Professori Henrik Meinanderin mukaan julkilausumien sanavalinnat olivat omiaan herättämään mielikuvan sosialidemokraattien ajamasta jonkinlaisesta ”pseudokommunismista”, varsinkin kun lausumissa ei tarkennettu sitä, miten yritysten siirtäminen yhteiskunnan omistukseen tulisi käytännössä tapahtumaan.[59]

Sosialidemokraattisen puolueen 1970-luvun talouspolitiikkaa väitöskirjassaan tutkineen Sami Outisen mukaan puolueessa kannatettiin myös sosialismin tietoista häivyttämistä. Radikaali ohjelma joka tapauksessa aiheutti sosiaalidemokraateille vaalitappion vuoden 1975 eduskuntavaaleissa.[60] SDP:n nuorta polvea edustaneen Paavo Lipposen mukaan radikaali vasemmistosuuntaus jäi lopulta lyhyeksi vaiheeksi, mutta käsitys radikaaleista jäi elämään vahvana.[61] Mitä tulee ajan oikeistoon, professori Vesa Vares on korostanut, että 1970-luvun alun eurooppalaiset oikeistopuolueet, kokoomus mukaan lukien, edustivat vielä maltillista, sosiaalivaltioon sopeutuvaa linjaa.[62]

Suomalaiset yritysjohtajat seurasivat poliittisen ilmapiirin kehitystä tiiviisti. Vaikka sotien jälkeen sosialisointi oli torjuttu, uhka otettiin vakavasti[63]. 1970-luvun alussa esitettiin jälleen arvioita, joiden mukaan äärivasemmisto suunnitteli vallankumouksellista toimintaa Neuvostoliiton tuella[64]. Huolestuttavia esimerkkejä saatiin Länsi-Euroopasta, jossa esiintyi vasemmistoradikaaleja suuntauksia. Liike-elämässä kannettiin huolta kotimaisten sosialidemokraattien keskuudessa voimistuneista sosialistisista äänenpainoista.[65]

Johannes Koroman mukaan 1970-luku oli yksityisen teollisuuden yhteiskunnallisen heräämisen aikaa. Tosin teollisuuskaan ei ollut mikään yhtenäinen poliittinen toimija, ja se suuntautui yhä suurelta osin vahvasti kotimarkkinoille. Kotimarkkinoita puolestaan suojeltiin tulleilla ja vientiä edistettiin devalvaatioilla. Koroma onkin todennut, että: ”Teollisuuden johdolle 1970-luku oli orastavan kansainvälistymisen, markkinoiden vähäisen vapauttamisen ja talouspoliittisen ajattelun kypsymisen vuosikymmen.”[66] Teollisuuden edunvalvonta tiivistyi.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Aiemmin teollisuuden etujärjestöt olivat erimielisiä, koska toisille aloille oli tärkeää edistää vientiteollisuutta, kun taas toisille olivat tärkeämpiä kotimarkkinat. Vuoden 1973 EEC-sopimuksesta teollisuus oli kuitenkin jo yksimielinen. Yhteisen näkemyksen löytymistä edistivät öljykriisin jälkeinen talouden kehityksen epävarmuus sekä ”pääomavirtojen ohjailun” uhka. Teollisuuden keskusliitto sekä Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA perustettiin vuonna 1975.[67]

Valtionyhtiöitä koskeneissa kiistoissa oli kyse paitsi periaatetason erimielisyyksistä myös konkreettisista eduista. Valtion kasvava liiketoiminta kavensi yksityisen liiketoiminnan elintilaa[68]. Tilastotietojen valossa valtion teollisuuden tuotanto kasvoi 1960-luvulla huomattavasti nopeammin kuin yksityisen teollisuuden tuotanto.[69] Valtionyhtiöt laajensivat toimintaansa uusille alueille, joilla ei ollut enää suoraa yhteyttä valtion alkuperäisiin omistuksen perusteluihin. Yksityisten yritysten johtajat eivät pitäneet etenkään siitä, että valtionyhtiöt saattoivat käyttää laajentumiseen monopoleistaan saatuja voittoja[70].

Ilmeisin esimerkki on valtion öljy-yhtiö Nesteen laajentuminen petrokemiaan. Muovi-raaka-aineita valmistava Pekema Oy perustettiin Porvoon jalostamon yhteyteen vuonna 1969.[71] Taustalla vaikutti muovin kulutuksen voimakas kasvu[72]. Pekeman idea oli synnyttää tuontia korvaavaa kotimaista tuotantoa. Yhtiömuodoltaan Pekema edusti uutta ajattelua, jossa perinteinen valtion ehdottoman määräysvallan kriteeri sai väistyä. Myöhemmin 1970-luvulla viitattiin usein ”Pekema-linjaan”, jolla tarkoitettiin julkisen ja yksityisen sektorin tasavahvaa omistusta yrityksessä. Puumalaisen mukaan linjassa näkyi paitsi liberalistisen talousajattelun tunnustaminen myös kansainvälinen vaikutus. Pekema-malli voitiin ymmärtää myös niin, että omistusjärjestelyn avulla valtio sitoi yksityisen sektorin pääomaa teollisuuspoliittisen hankkeen toteuttamiseen.[73]

Ajattelutapa sopi hyvin valtionyhtiö Nesteen periaatteisiin, mutta ei niinkään halpatuonnista hyötyneelle yksityiselle teollisuudelle.[74] Yksityinen sektori osallistui hankkeeseen, Kuisman mukaan Yhdyspankin johdolla, koska pankki näki tilaisuuden lähentyä suuryritys Nestettä[75]. Yhdyspankin Mika Tiivolan mukaan hankkeessa kannatti olla mukana, koska yksityisille yrityksille tarjottiin mahdollisuutta osallistua tasaver-

https://doi.org/10.21435/ha.153

taisesti valtionyhtiöön ja koska muovia pidettiin tulevaisuuden raaka-aineena.[76] Vastaavalla periaatteella Pekeman rinnalle muodostettiin polystyreeniä valmistava Stymer Oy[77]. Valtio oli jälleen aktiivisena osapuolena perustamassa liiketoimintaa, joka katsottiin tarpeelliseksi kotimaisen teollisuuden kehittämiseksi.

Elektroniikkateollisuus tarvitsee komponentteja

Elektroniikka kehittyi toisen maailmansodan jälkeen nopeasti. Vuonna 1947 Bell Telephone Laboratories keksi transistorin ja 1950-luvun lopulla Texas Instrument ja Fairchild kehittivät lähes samanaikaisesti integroidut mikropiirit. Intel julkaisi ensimmäisen mikroprosessorinsa vuonna 1971. Sitran raportin (1970) mukaan ”[– –] esimerkkeinä [elektroniikan] uusista käyttöaloista voidaan mainita taskuradio, kannettava TV-vastaanotin, automaattinen tietojenkäsittely, satelliittiyhteydet, mannertenväliset ohjukset ja kuumatkat”. [78]

Elektroniikkateollisuuden kehitystä johti Yhdysvallat, jossa liittovaltio osti suuria määriä elektroniikkaa ja palveluja nimenomaan amerikkalaisilta tuottajilta. Julkisen sektorin hankinnat edustivat jopa kolmasosaa elektroniikkateollisuuden tilauksista. Vaikka tuotekehitys liittyikin usein avaruus- ja aseteknologiaan, se edisti silti laajemmin koko teollisuudenalaa, koska tilauksiin liittyi merkittävä tutkimus- ja kehityspanos. Amerikkalaiset elektroniikkateollisuuden yritykset myös investoivat voimakkaasti Euroopan Talousyhteisön alueelle. Tätä Suomen Teollisuusliitto piti hyvänä asiana, koska investoinnit nostivat osaamisen tasoa Euroopassa, vaikka samalla esitettiin huoli siitä, että monet strategisesti tärkeät teollisuudenalat olivat siirtymässä Euroopan ulkopuoliseen määräysvaltaan.[79]

Käytännössä 1970-luvun elektroniikkateollisuus toimi niin, että monikansalliset yritykset kehittivät komponentteja, joita ne itse valmistivat ja myivät tuotteiden kokoonpanoa harjoittaville yrityksille. Suurin osa maailman puolijohdekomponenteista[80] valmistettiin Yhdysvalloissa[81]. Suomalaisen teollisuuden käyttämistä komponenteista 84 prosenttia oli tuontitavaraa[82]. Ajatus kotimaisen komponenttituotannon aloittami-

https://doi.org/10.21435/ha.153

sesta oli esillä 1960-luvun lopulta alkaen. Aloitetta tukivat nimekkäät asiantuntijat, kuten Teknillisen korkeakoulun professori Martti Tiuri *Helsingin Sanomien* haastattelussa vuonna 1969:

> ”Pahin puute Suomessa on tällä hetkellä, että ei ole olemassa yhtenäistä maan poliittisen johdon hyväksymää tutkimus- ja teollisuuspolitiikkaa, uusien tärkeiden tekniikan alojen kuten elektroniikan kehittämiseksi”, sanoo professori Tiuri.
> [– –]
> Useissa maissa juuri elektroniikkaa tarvitsevat valtion laitokset ovat kulkeneet tutkimuksen ja kehittelyn kärjessä. Valtio sijoittaa esim. Yhdysvalloissa ja monissa Euroopan maissa paljon varoja tähän toimintaan, niin että teollisuus saa suunnitelmat valmiina käsiinsä ja teollinen valmistus voi alkaa nopeasti valmiiden prototyyppien perusteella. Suomessakin olisi valtion laitosten perustettava hankintaosastojen lisäksi myös tutkimus- ja kehitysosastoja.
> [– –]
> Suomessa olisi pantava pystyyn puolijohdetehdas ja ruvettava valmistamaan erikoismikropiirejä.[83]

Muutama vuosi myöhemmin Oulun yliopiston elektroniikan laitoksen professori Matti Otala (1973) esitti komponentteja valmistavan valtionyhtiön perustamista Ouluun. Parhaana vaihtoehtona Otala piti Pekematyyppisen valtionyhtiön perustamista ulkomaisella lisenssillä.[84]

Suunnitelmat valtion elektroniikkayhtymän perustamiseksi hahmottuivat 1970-luvun puolivälissä. Nämä henkilöityvät usein diplomi-insinööri Lauri Saareen. Hänen oma versionsa tarinasta alkaa eräästä cocktail-tilaisuudesta vuoden 1973 lopulla. Tästä tilaisuudesta Saari ei kerro muuta kuin että jossain vaiheessa tilaisuutta *Suomen Sosialidemokraatin* päätoimittaja Pauli Burman tiedusteli elektroniikkateollisuuden asiantuntijana tunnetulta Saarelta, millaisena tämä näki valtion roolin elektroniikkateollisuudessa. Saari kertomansa mukaan piirsi käsillä olleeseen lautasliinaan alkeellisen organisaatiokaavion. Kaavio kulkeutui kauppa- ja teollisuusministeri Jermu Laineelle (sd.), jonka jälkeen Saarelta pyydettiin virallisesti muistiota ”lautasliina-asiasta”.[85]

https://doi.org/10.21435/ha.153

”Lautasliinamuistion” mukaan kotimaisen elektroniikkateollisuuden perusongelmana oli, että yritykset pyrkivät tekemään kaiken alusta alkaen itse. Tästä syystä Suomessa oli suuri joukko pieniä yrityksiä, jotka tekivät päällekkäistä työtä. Televan ja Nokian kokemusten katsottiin osoittavan, että monikansallisten yhtiöiden tavoite oli muuttaa suomalaiset yhteistyökumppanit omiksi alihankkijoikseen. Muistiossa ehdotettiin toimenpiteitä, jotka tähtäsivät monikansallisten yhtiöiden markkinaosuuksien pienentämiseen ja korvaamiseen kotimaisella tuotannolla. Ydinajatuksena oli muodostaa liikevaihdoltaan riittävän suuri elektroniikka-alan valtionyhtiö, johon keskitettäisiin valtion olemassa olevat elektroniikkateollisuuden yksiköt. Yrityksen tulosyksiköitä olisivat tietoliikenne, teollisuusautomaatio, sairaalaelektroniikka, ympäristönsuojelu ja elektroniikkateollisuuden komponentit.[86]

Julkisuudessa valtion mahdollisista toimista elektroniikkateollisuuden alalla keskusteltiin keväästä 1974 alkaen. Helmikuussa kauppa- ja teollisuusministeriön valtionyhtiöiden toimiston muistio esitti, että valtion sähköpaja Televan ja valtionyhtiö Valmetin instrumenttitehtaan yhdistämistä kannattaisi selvittää. Yhdessä nämä kaksi yksikköä voisivat ehkä muodostaa toimivamman kokonaisuuden, joskin kahden erityyppisen yksikön yhdistämiseen sisältyi riskejä. Maaliskuussa valtionyhtiöiden ministerivaliokunnalle annettiin käsiteltäväksi ehdotus sähköpaja Televan yhtiöittämisestä ja Valmetin instrumenttituotannon liittämisestä Televaan.[87] Huhtikuussa kauppa- ja teollisuusministeri Jermu Laine esitti Rovaniemellä pidetyssä elektroniikkaseminaarissa, että valtion sähköpaja Televan pohjalle muodostettaisiin holdingyhtiö, johon keskitettäisiin kaikki valtion elektroniikkatoiminta.

Näiltä vuosilta on arkistoista löydettävissä useita vastaavanlaisia suunnitelmia. Päälinjoiltaan nämä olivat kuitenkin hyvin toistensa kaltaisia: perustettaisiin uusi valtionyhtiö, jonka alaisuuteen koottaisiin olemassa olevia elektroniikkateollisuutta harjoittavia valtioyhtiöiden osia. Näiden lisäksi uuteen valtionyhtiöön perustettaisiin kokonaan uusia yksiköitä. Suunnitelmissa toistui ajatus yhteistyöstä yksityisten yritysten kanssa, mutta tällaisen yhteistyön muotoa ei kovin tarkasti määritelty. Eräässä versiossa emoyhtiön nimeksi olisi tullut Finnelectronics ja sen alle olisi perustettu tytäryhtiöitä, joiden nimet olisivat voineet olla Finn-Tel

(tietoliikenneverkot), Finn-Komp (komponentit), Finn-Inst (instrumentit), Finn-Med (lääketieteelliset instrumentit), Finn-Science (tieteelliset instrumentit) ja Finn-Data (tietotekniikka). Konsernin emoyhtiö olisi ollut täysin valtion omistama, mutta tytäryhtiöt olisi toteutettu Pekema-mallilla, jolloin tytäryhtiöt olisivat olleet emoyhtiön ja yksityisten yritysten yhteisomistuksessa.[88]

Lauri Saari kertoo kirjassaan pitäneensä Jermu Laineen esittämää ajatusta Televan ympärille rakennettavasta yhtiöstä huonona[89]. Ilmeisesti Saari ei tässä vaiheessa tuntenut SDP:n piirissä laadittuja suunnitelmia kovin tarkkaan, sillä omien sanojensa mukaan hän oli ymmärtänyt Laineen Rovaniemellä pitämän puheen enemmän ”yleisajatuksena kuin reaalisena”. Jälkikäteen voidaan otaksua, että Saaren mielestä Televa ei sopinut emoyhtiöksi, sillä se olisi sopinut paremminkin konsernin tietoliikenne-elektroniikkaan keskittyväksi tytäryhtiöksi. Eräissä yhteyksissä viitattiin myös siihen, että Televa nimenä yhdistettiin voimakkaasti vanhanaikaisena ja jäykkänä organisaationa tunnettuun posti- ja lennätinlaitokseen, mistä syystä perustettavalle yritykselle olisi parempi keksiä uusi nimi, kuten mainittu Finnelectronics. Saaren myöhemmin esittämä kuvaus on myös ristiriidassa sen kanssa, että Erkki Vauramon (sd.) laatiman keskustelumuistion mukaan Saari olisi pitänyt hankkeen perusajatusta ”yllättävän järkevänä”.[90] Näiden vuosina 1974–1975 tapahtuneiden pohdintojen jälkeen Saari joka tapauksessa päätyi keväällä 1975 kirjoittamaan uuden tarkistetun version ”lautasliinamuistiosta”.

Myöhemmin juuri ”lautasliinamuistio” ja sen kevään 1975 päivitetty versio esitettiin ”salaisena suunnitelmana”, joka käynnisti hankkeen valtiojohtoisen elektroniikkateollisuuden muodostamiseksi[91]. Saaren oman näkemyksen mukaan muistio ei kuitenkaan ollut näin dramaattinen:

> Tosiasiassa siinä pyrittiin vain yhdistämään keväällä 1975 jo käynnissä olleet eri hankkeet mielekkäällä tavalla sekä luomaan suuri ja elinvoimainen, keskitetty toimiyksikkö. Se, että erityisesti [sosialististen valtioiden talousyhteisö] SEV-maat nähtiin tärkeänä vientikohteena, on mielestäni valtionyhtiön kyseessä ollessa täysin luonnollista. Valtionyhtiöllähän on varmasti muita paremmat lähtökohdat SEV-kaupassa.[92]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Vuosikymmenen lopussa myös SDP:n taholta kiistettiin, että suunnitelman tarkoituksena olisi ollut elektroniikkateollisuuden valtiollistaminen[93].

Poliitikkojen kiinnostus kuitenkin kohdistui elektroniikkaan. Tärkein aikakauden muistioissa toistuva peruste valtion komponenttitehtaan perustamiseksi oli tuontiriippuvuuden vähentäminen. Vuosina 1969–1975 puolijohdekomponenttien tuonti kasvoi noin 30 prosenttia vuodessa ja integroitujen piirien tuonti 60 prosenttia vuodessa.[94] Saaren muistion mukaan kotimaisten komponenttien puute rajoitti suomalaisen elektroniikkateollisuuden toimintavarmuutta ja pienensi tuotteiden kotimaisuusastetta. Tuontiriippuvuudesta oli sekin haitta, että kansainvälisessä kilpailussa komponenttien toimittajat voisivat jopa tahallaan viivyttää toimituksia silloin, kun se olisi heille edullista.[95]

Komponentteihin katsottiin sisältyvän huomattavan paljon yleistä tietotaitoa, ja siksi elektroniikkateollisuus oli yhä riippuvaisempi komponenttien valmistajista. Tästä syystä kotimaisen tuotannon perustaminen oli tärkeä päämäärä. Pelkästään kotimaisen kysynnän varaan tehdasta ei kuitenkaan kannattanut perustaa, sillä erilaisten komponenttien valikoima oli jo tuolloin runsas. Teknillisen korkeakoulun elektroniikan professori Tor Stubbin ja Lauri Saaren laatiman muistion mukaan kotimainen tehdas korvaisi tuontia, mutta sen tulisi suuntautua myös vientimarkkinoille:

- Sopivan lisenssikumppanin kanssa tehtaan liikevaihto voisi nousta noin 50 miljoonaan markkaa vuodessa (ilman SEV-vientiä). Henkilökuntaa tarvittaisiin noin 400–500.
- Tehdas korvaisi tuontia ja lisäisi vientiä, eli vähentäisi vaihtotaseen vajetta.
- Kotimainen teollisuus pääsisi irti liian voimakkaasta riippuvuudesta suuriin länsivaltojen komponenttivalmistajiin (SEV-maiden puolijohdetuotannon todettiin jääneen jo jälkeen sekä laadullisesti ja määrällisesti).
- Läheinen yhteistyö kotimaisten laitevalmistajien ja komponenttitehtaan kesken parantaisi oleellisesti kotimaisen elektroniikkateollisuuden kilpailuasemaa.

https://doi.org/10.21435/ha.153

- Oma tuotanto parantaisi komponenttien saatavuutta. Komponenttien saanti oli varsin häiriöaltista. Kriisitilanteissa komponenttien saanti ulkomaisilta toimittajilta vaikeutuisi tai tyrehtyisi kokonaan.[96]

Elektroniikan komponenttien tuottaminen sopi hyvin valtionyhtiölle, koska perusteollisuus kuului ”luonnostaan” valtion yrityskuvaan. Valtion komponenttitehtaan rooli olisi tukea kotimaisen yksityisen teollisuuden kehitystä. Samalla kotimaisen elektroniikkateollisuuden laajeneminen muodostaisi entistä paremman markkinapohjan komponenttiteollisuudelle.[97] Näin ikään kuin syntyisi hyvän kehityksen kierre. Taloudellisesti projektia pidettiin mahdollisena. Sitran työryhmä (1970) oli jo aiemmin pitänyt todennäköisenä, että Suomessa voitaisiin aloittaa kannattava mikropiirituotanto.[98]

Keskeiseen rooliin valtion komponenttitehtaan perustamisessa nousivat televisioissa käytettävät värikuvaputket, jotka mainittiin jo Lauri Saaren ”lautasliinamuistion” ensimmäisessä versiossa huhtikuussa 1974[99]. Kuvaputket eivät tosin olleet puolijohteita vaan erikoisrakenteisia elektroniputkia. Televisioteollisuus oli kuitenkin nouseva kulutuselektroniikan haara Suomessa, joka toi ulkomailta, tyypillisesti Yhdysvalloista tai Italiasta noin 200 miljoonan markan arvosta kuvaputkia vuodessa[100]. Suomen tärkein televisiovalmistaja oli salolainen Salora Oy.

Saloran suuret suunnitelmat

Suomalaisen televisioteollisuuden juuret olivat 1900-luvun alussa, jolloin Suomessa aloitti lukuisa joukko pieniä radiotehtaita. Monet niistä olivat laajentaneet tuotantoaan televisoihin. Vielä 1960-luvulla Suomessa toimi seitsemän televisiotehdasta, mutta 1970-luvun alkuun mennessä jäljellä olivat Salora, ASA ja Finlux. Näistä kolmesta Salora oli selvästi suurin: sen osuus kotimaan markkinoista kasvoi vuonna 1968 yli 40 prosenttiin.[101]

Salora henkilöityi vahvasti Jouko Nordelliin, joka oli 1960-luvulla toiminut yhtiön markkinointijohtajana ja nimitetty vuoden 1974 alusta toimitusjohtajaksi. Yhtiön oma historiikki korostaa, että Saloran me-

https://doi.org/10.21435/ha.153

nestyksen taustalla olivat juuri yhtiön rohkeasti toimivat voimahahmot, joiden johdolla Salora suuntautui 1960-luvun lopulla vientiin. Seuraavan vuosikymmenen alussa reilusti yli puolet yrityksen liikevaihdosta tuli vientitoimituksista. Vuonna 1972 Saloralle myönnettiin Tasavallan Presidentin Vientipalkinto.[102] Tärkeimmät vientimaat olivat Britannia ja Ruotsi, mutta näiden lisäksi Salora etsi uusia markkinoita kauempaa Euroopasta, Australiasta ja Afrikasta. Myös SEV-maiden markkinoita pidettiin lupaavina.[103]

Suomen mittakaavassa Salorasta oli kasvanut nopeasti merkittävä elektroniikka-alan yritys. Maailman suurimpien väritelevisiovalmistajien listauksessa se ylsi sijalle 24 (taulukko 1). Salora menestyi erittäin hyvin ja sijoitti voittojaan takaisin yhtiöön. Ajalle tyypilliseen tapaan se pyrki myös laajentumaan uusille toimialoille[104]. Vuonna 1973 Salora tilasi oman öljytankkerin[105]. Ennen kaikkea se oli kuitenkin televisioiden ja kotistereoiden valmistaja. Keväällä 1975 se ilmoitti nostavansa väritelevisioiden tuotantokapasiteettinsa 255 000 kappaleeseen vuodessa.

Salora suunnitteli oman komponenttituotannon aloittamista tiettävästi 1960-luvun lopulta alkaen. Oman tuotannon aloittamista perusteltiin ennen kaikkea komponenttien saatavuuteen liittyneillä epävarmuustekijöillä – komponenteista oli ajoittain suoranaista pulaa. Lisäksi oman tuotannon myötä komponentit voitaisiin valmistaa juuri Saloran tuotteiden vaatimuksia vastaaviksi. Laskelmien mukaan tuotanto olisi kannattavaa, sillä jo pelkästään yhtiön oma kysyntä riittäisi työllistämään tehtaan.[106] Komponentteja valmistava tytäryhtiö Salcomp perustettiin vuonna 1972. Sen ensimmäinen tehdas rakennettiin Uuteenkaupunkiin, jossa oli saatavilla työvoimaa ja asuntoja ja josta oli hyvät liikenneyhteydet Saloon. Salcomp puolestaan perusti televisioiden kanavavalitsimia (virittimiä) tuottavan tehtaan Kemijärvelle.[107] Tiettävästi Salora suunnitteli myös puolijohdetuotannon aloittamista, mutta suunnitelma jäi kuvaputkiprojektin jalkoihin[108].

Salora suunnitteli kuvaputkituotannon aloittamista 1970-luvun alusta alkaen. Saloran motiiveista kuvaputkitehtaan perustamiseksi on esitetty useita näkemyksiä, joita on myöhemmin tarkasteltu sittemmin paljastuneita talousrikoksia vasten. Tästä syystä kuvaputkiprojektin taustalla on tulkittu olleen jo lähtökohtaisesti vilpilliset aikeet.[109]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Taulukko 1. Maailman suurimmat väritelevisiovalmistajat 1970-luvun puolivälissä.

Emoyhtiö	Tunnetuimmat brändit	Myynti (milj.kpl/ vuosi)	Oma kuvaputki-tuotanto	Oma puolijohde-tuotanto
Matsushita	Panasonic, JVC, useita	3,15	Kyllä	Kyllä
Philips	Philips, useita	2,85	Kyllä	Kyllä
Sony	Sony, Wega	1,85	Kyllä	Kyllä
Zenith	Zenith	1,6	Kyllä	Ei
Sanyo	Sanyo, Silverstone	1,55	Ei	Kyllä
Tokyo Shibaura	Toshiba	1,45	Kyllä	Kyllä
Hitachi	Hitachi	1,4	Kyllä	Kyllä
RCA	RCA	1,3	Kyllä	Kyllä
Grundig	Grundig, Minerva	0,95	Ei	Ei
Sharp	Sharp	0,9	Ei	Ei
AEG/Telefunken	Telefunken, Imperial	0,6	Kyllä	Kyllä
Thorn	Ferguson, HMV, Ultra	0,6	Ei	Kyllä
ITT	Oceanic, ITT, useita	0,6	Kyllä	Kyllä
GTE	Sylvania, Philco, useita	0,55	Kyllä	Kyllä
Rockwell	Admiral	0,5	Ei	Kyllä
G.E.	G.E.	0,45	Kyllä	Kyllä
General	General	0,4	Ei	Ei
Mitsubishi	MGA, Teleton, Mitsubishi	0,35	Kyllä	Kyllä
Normende	Normende	0,3	Ei	Ei
Thomson Brandt	Tomson Brandt, Edison	0,3	Kyllä	Kyllä
Robert Bosch	Blaupunkt	0,3	Ei	Kyllä
Nippon Electronics	NEC	0,2	Kyllä	Kyllä
Luxor	Luxor	0,15	Ei	Ei
Salora	Salora, UPO	0,15	Ei	Ei
Muut		2,55		

Lähde: Porter 1983, 540.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Saloran teknisenä johtajana toiminut Matti Kaitera kertoi myöhemmin Salora-oikeudenkäynnin yhteydessä (1979), että kuvaputki-idean takana todella oli Jouko Nordell itse, jonka ajatus oli, että kuvaputkitehtaan perustamisen jälkeen Salora tulisi hallitsemaan Suomen televisiomarkkinoita.[110] Lauri Saari puolestaan esitti kirjassaan (1981), että nopeasti kasvanut Salora halusi yksinkertaisesti löytää sopivia investointikohteita. Kotimainen kuvaputki olisi nostanut Saloran tuotteiden kotimaisuusastetta, mikä olisi ollut tärkeä etu vientikaupassa SEV-maihin. Tulkintaa tukee se, että vieraillessaan Imatralla marraskuussa 1974 Nordell kertoi paikallislehdelle ”perustettavan [kuvaputkitehtaan] tavoitteena olevan SEV-maiden markkinat ja yleensä ulkomaankauppa”[111].

Nordell itse piti myöhemminkin kiinni näkökannastaan, että kuvaputkitehdas oli tarkoitettu kannattavaksi yritykseksi – eiväthän Salora ja teknologiatoimittaja Hitachi olisi asettaneet rahojaan ja mainettaan vaakalaudalle, elleivät olisi uskoneet hankkeeseen.[112] Salolaisen elektroniikkateollisuuden historiaa tutkineen Petri Lavosen mukaan onkin ilmeistä, että kuvaputkiprojekti oli tarkoitettu aidosti edistämään Saloran asemaa. Nordell piti kuvaputkien valmistusta Saloran kannalta niin tärkeänä, että asiassa kannatti edetä tavallistakin rohkeammin.[113]

Saloran henkilökuntalehdessä Jouko Nordell kertoi neuvotelleensa kuvaputkitehtaan perustamisesta ensimmäisen kerran jo vuonna 1971 Amerikkalaisen RCA:n (*Radio Corporation of America*) Italian yksikön kanssa [114]. RCA:n mielestä Suomen televisioteollisuus oli kuitenkin niin pienimuotoista, ettei kuvaputkitehdas olisi kannattanut. Seuraavaksi Salora neuvotteli Suomen Siemensin ja japanilaisen Toshiban kanssa, mutta hanke ei ottanut edetäkseen. Näiden neuvottelujen aikana suunnitelmat paisuivat epärealistisiin mittasuhteisiin: pelkästään kuvaputkien lasiosia valmistavaan tehtaaseen olisi investoitu 100 miljoonaa markkaa. Työntekijöitä olisi tarvittu tuhansia ja suunnitelmissa oli yli 5 000 asukkaan lähiön rakentaminen Helsingin ulkopuolelle. Nordellin (1979) mukaan hanke kaatui omaan mahtavuuteensa ja siihen, ettei Siemens halunnut markkinoida Suomessa valmistettavia tuotteita.[115]

Kuvaputkihankkeeseen liittyviä selvityksiä tehtiin tiettävästi useissa suomalaisissa yrityksissä, kuten Ahlströmin lasitehtaassa, Airamin lampputehtaassa ja kaikissa kolmessa kotimaisessa televisiotehtaassa.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Toisen käden tietojen mukaan kaikki paitsi Salora pitivät hanketta kannattamattomana. Laskelmien kerrotaan osoittaneen, että kannattavan tuotannon raja olisi ollut noin 600 000–1 200 000 kuvaputkea vuodessa, joista 350 000 olisi myyty kotimaahan. Käytännössä kotimainen televisioteollisuus olisi siis siirtynyt käyttämään yksinomaan kotimaisia kuvaputkia, minkä lisäksi vielä moninkertainen määrä kuvaputkia olisi myyty ulkomaille.[116] Takaiskuista huolimatta Salorassa päädyttiin vuoden 1974 alkuun mennessä johtopäätökseen, jonka mukaan kuvaputkituotanto olisi mahdollista toteuttaa yhteistyössä japanilaisen Hitachin ja Suomen valtion kanssa[117]. Myöhemmin Nordell kertoi raastuvanoikeudessa:

> Kun Saloran väritelevisiotuotanto koko ajan nousi, katsottiin vuonna 1974 oltavan siinä asemassa, että Salora pystyisi yksin käyttämään suurimman osan 300 000 putken tuotannosta. Tässä vaiheessa otimme yhteyttä suomalaisiin [poliitikkoihin]. Ajatus Valcosta sai alkunsa.[118]

Lavosen mukaan Salorassa ”oltiin ilmeisen huonosti informoituja” sosialidemokraattien elektroniikkateollisuuteen liittyneistä suunnitelmista. Aikalaisten mukaan näistä tiesi lähinnä Nordell. Myöhemmin Saloran toinen pääomistaja Olavi Laakso esitti Nordellin johtaneen yhtiötä niin itsevaltaisesti, ettei kuvaputkitehtaan perustamista olisi missään vaiheessa käsitelty Saloran johtokunnassa[119]. Lavosen mukaan on todennäköistä, että Nordell katsoi Saloran olleen niin vahvassa asemassa, etteivät poliitikkojen pyrkimykset olleet yhtiölle uhka. Valco-yhteistyö hyödyttäisi joka tapauksessa Saloraa ja valtio tulisi pääosakkaan asemastaan huolimatta pysymään taustalla.[120]

Myöhemmissä rikostutkimuksissa pääteltiin, että Nordell ja Sorsa tapasivat ensimmäisen kerran Saloran uuden hallintorakennuksen vihkiäisissä 16. helmikuuta 1973. Vielä samana vuonna Sorsa vieraili yhtiön 45-vuotisjuhlissa.[121] Myös eräät muut ministerit vierailivat Saloran tilaisuuksissa. Seuraavan vuoden helmikuussa kauppa- ja teollisuusministeri Jan-Magnus Jansson (r.) vihki käyttöön uuden televisiotehtaan[122]. Lokakuussa 1974 tytäryhtiö Salcompin Uudenkaupungin tehtaan vihki

https://doi.org/10.21435/ha.153

käyttöön ulkomaankauppaministeri Jermu Laine. Kaksi vuotta myöhemmin Kemijärven kanavavalitsintehtaan vihki työministeri Paavo Väyrynen (kesk.).[123] Sinällään poliitikkojen vierailut yritysten juhlissa eivät olleet mitenkään poikkeuksellisia. Ne kuitenkin tarjosivat luontevia tilaisuuksia solmia suhteita. Turkulaisen ASA Radion uuden tehtaan vihki maaherra Sylvi Siltanen ja puheen piti pääministeri Sorsa. Presidentti Kekkonen tutustui ASA:n tehtaaseen myöhemmin.[124]

Kuvaputkihankkeen kannalta tärkein yksittäinen tapaaminen lienee kuuluisa Lapin-matka helmikuussa 1974. Aloitteen teki Jouko Nordell, joka otti yhteyttä pääministeri Sorsaan salolaisen kansanedustaja Reino Breilinin (sd.) välityksellä. Nordell ja Breilin olivat vanhoja lapsuuden ystäviä, ja Breilinillä oli läheinen suhde Saloraan.[125] Lapin-matkalle osallistuivat Jouko Nordellin johdolla Kalevi Sorsa, Reino Breilin sekä kauppa- ja teollisuusministeriön valtionyhtiöiden toimiston päällikkö Unto Lund (sd.). Seurueeseen liittyi vielä Saloran paikallinen edustaja. Seurue lensi Saloran suihkukoneella Rovaniemelle, josta matka jatkui Saloran helikopterilla Nordellin tiluksille Pirttisuvantoon.

Myöhemmin poliisikuulusteluissa Nordell kertoi, että kuvaputkitehtaan perustamista lähdettiin käsittelemään Rovaniemelle, koska ympäristö oli siellä rauhallisempi.[126] Myöhemmin Pirttisuvannon tapahtumista on annettu epämääräisiä lausuntoja, jotka ovat olleet omiaan ruokkimaan käsitystä Valcosta Lapin ”humussa ja sumussa”[127] syntyneenä unelmana. *Uusi Suomi* kirjoitti tapahtumista värikkään kuvauksen poliisin Salora-tutkinnan materiaalin pohjalta:

> Lapin-matkan aikana oli katseltu maisemia helikopterista käsin, oli hiihdelty, ja Sorsa kertoi puhutun myös kalastamisesta, joskaan hän ei muistanut kalastetun. Toistenkin mukana olleitten muistikuvat matkasta olivat hiukan epämääräiset. Sököä oli kuitenkin pelattu.[128]

Lehdistössä esitettiin, että Lapissa Nordell kauppasi ajatuksen kotimaisen kuvaputkitehtaan perustamisesta pääministeri Sorsalle[129]. Mitä kuvaputkitehtaasta oli matkan aikana todella puhuttu, on jäänyt epäselväksi. Jälkikäteen erilaista syytösten keskellä osalliset olivat ilmeisen

https://doi.org/10.21435/ha.153

haluttomia muistelemaan tapahtumia. Nordellin ja Breilinin mukaan matkalla neuvoteltiin pääasiassa tehdashankkeesta. Heidän mukaansa pääministeri oli lämmennyt ajatukselle ja antanut toimistopäällikkö Lundille tehtäväksi suorittaa asiasta lisätutkimuksia. Nordellin mukaan Pirttisuvannossa päätettiin myös asiaa tutkivan työryhmän perustamisesta. Sorsa kuitenkin kiisti, että Pirttisuvannossa olisi keskusteltu nimenomaan kuvaputkitehtaasta, vaikka tällainen ”ajatuksen itu” oli saattanut syntyä. Sorsan mielestä kyse oli tavanomaisesta pr-matkasta, joka oli kulunut pääosin hiihdellen. Lund sen sijaan ei muistanut, että kuvaputkitehtaasta olisi käyty neuvotteluja lainkaan.[130]

Käytännön suunnitelmat elektroniikkayhtymän perustamiseksi alkoivat hahmottua vuoden 1974 aikana. Helmikuussa Salora ehdotti yhdessä Siemensin kanssa, että valtio osallistuisi kuvaputkitehdasyhtiöön 20–49 prosentin omistusosuudella[131]. Huhtikuussa Nordell viestitti, että kuvaputkitehtaan rakentaminen oli Saloran kannalta kiireellinen projekti[132]. Toukokuun neuvottelujen jälkeen kuvaputkiprojekti koostui kolmesta osasta: Ahlströmin lasiosatehtaasta, kuvaputkitehtaasta sekä komponenttitehtaasta. Tässä vaiheessa suunnitelmana oli, että valtion elektroniikkayhtiö rakentaisi komponenttitehtaan ja osallistuisi tarvittaessa myös kuvaputkitehtaan rahoitukseen yhtenä osakkaana.[133]

Myöhemmin eräät sosialidemokraatit esittivät, että yksityisen Saloran tekemä ehdotus osui erittäin otolliseen aikaan[134]. Jermu Laine (1995) on todennut haastattelussa, että sosialidemokraateille oli jo valmiiksi iskostunut ajatus elektroniikkateollisuudesta tulevaisuuden toimialana, jota oli valtion toimin vahvistettava. Käytännön toimenpiteistä ei kuitenkaan ollut olemassa selkeää näkemystä:

> Sitten tulee liikemies Nordell Salosta, sanoo että [– –] hän tekee televisioita ja hän ostaa kuvaputkia [– –] Euroopasta ja on riippuvainen näistä. Mutta hän saa japanilaiset mukaan rakentamaan [kuvaputkitehtaan] tänne Suomeen, että tuleeko valtio mukaan. No, tätä pidettiin vähän niin kuin [– –] jonkinlaisena taivaan lahjana, että joku tuo idean.[135]

https://doi.org/10.21435/ha.153

SDP:n elektroniikkapolitiikan ja Saloran aloitteen lisäksi kolmantena selitysmallina idean syntymiselle voidaan pitää kauppa- ja teollisuusministeriön tuolloisen valtionyhtiöiden linjan johtaja Markku Mäkisen esittämää versiota. Sen mukaan ajatus kuvaputkien valmistamisesta keksittiin etsimällä kauppatilastoista sellaisia kohteita, joissa ulkomaista tuontia voitaisiin korvata kotimaisella tuotannolla[136]. Kauppa- ja teollisuusministeriön julkaisut tukevat Mäkisen näkökulmaa, vaikka niissä ei ehdoteta kuvaputkitehtaan perustamista. Esimerkiksi *Teollisuuden kehityspiirteitä 1970-luvulla* -selvityksen mukaan viihde-elektroniikka oli lupaava teollisuudenala, mutta kotimainen teollisuus oli liian pienimuotoista[137]. Lisäksi voidaan ottaa huomioon, että ulkomaankauppa Japanin kanssa oli reilusti alijäämäistä. Kaupan rakennetta luonnehdittiin ”kehitysmaakaupaksi”: Japanista tuotiin Suomeen pitkälle jalostettua teknologiaa, kuten autoja ja elektroniikkaa (mukaan lukien televisioiden värikuvaputkia), mutta Suomi vei Japaniin lähinnä raaka-aineita, puunjalosteita ja mineraaleja.[138]

Taulukko 2. Värikuvaputkien tuonti sekä värikuvatelevisioiden valmistus, tuonti ja vienti, Mmk (suluissa miljoonaa euroa 2021 rahassa).

	1974	**1975**	**1976**
Värikuvaputkien tuonti Suomeen	86 (88)	92 (80)	116 (100)
Väritelevisioiden valmistus Suomessa	297 (302)	377 (326)	527 (456)
Väritelevisioiden tuonti Suomeen	53 (54)	64 (55)	77 (67)
Väritelevisioiden vienti Suomesta	184 (187)	204 (176)	301 (260)

Lähde: Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos (1978). *Tutkimus elektroniikka-alan markkinoiden kehityksestä Suomessa vv. 1974–1976*. Kauppa- ja teollisuusministeriön kauppaosasto (Tutkimukset 1976–1978, Hg:5). Kansallisarkisto.

https://doi.org/10.21435/ha.153

SDP:n elektroniikkapolitiikan tavoitteet

Aikakautta 1960-luvulta pitkälle 1970-luvulle saakka leimasi luottamus valtiojohtoisen suunnittelun mahdollisuuksiin. Tässä roolissa valtionyhtiöt palasivat teollisuuspolitiikan ytimeen. Edellisinä vuosina uusia valtionyhtiöitä oli perustettu vain muutamia. Sen sijaan vanhat valtionyhtiöt olivat tehneet uusia avauksia, kuten Valmetin ja ruotsalaisen Saab-Scanian perustama Uudenkaupungin autotehdas (1968) sekä Neste, joka laajensi muovituotteisiin. Puumalaisen sanoin valtionyhtiöt alkoivat siirtyä perinteisiltä teollisuuden aloilta ”tieteisperusteiseen teollisuuteen” [139].

Valtionyhtiösektorin kehittäminen alkoi näkyä 1970-luvun alun hallitusohjelmissa. Rafael Paasion punamultahallituksen (1966–1968) ohjelma ei vielä sisältänyt valtion omistajapolitiikkaa koskevaa linjausta. Mauno Koiviston hallituksen (1968–1970) ohjelma totesi uuden perusteollisuuden rakentamisen olevan yhteiskunnan tehtävä, mutta tunnusti yksityisen sektorin merkityksen suuremmaksi. Paasion toisen sosiaalidemokraattisen vähemmistöhallituksen (1972) ohjelma viittasi jo valtion roolin kasvattamiseen ja tätä varten tarvittaviin hallinnollisiin uudistuksiin.[140]

Sosialidemokraattisen puolueen keskuudessa oli käyty 1960-luvun lopulta alkaen keskustelua valtion liiketoiminnan laajentamisesta elektroniikkateollisuuteen. Puoluesihteeri Erkki Raatikaisen mukaan talouskasvun jatkuminen edellytti teollisen tuotannon huomattavaa kasvattamista, mikä edellytti julkisen ja yksityisen yhteistyötä ja voimavarojen suuntaamista laajeneviin perusteollisuuden aloihin: ”Kun olen puhunut välttämättömyydestä saada enemmän sosialismia yhteiskuntaan, tarkoitan erityisesti valtion yritystoiminnan perustamista uusille, laajeneville toiminta-aloille, joista mainitaan petrokemia, autoteollisuus ja elektroniikka.”[141]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Suomen talous 1970-luvulla

Toisen maailmansodan jälkeisinä vuosikymmeninä Suomen talous ja yhteiskunta olivat kehittyneet nopeasti. Aiemmin maatalousvaltainen maa oli teollistunut ja elintaso koheni.[142] Taloudellista kasvua alettiin pitää välttämättömyytenä. Tätä perusteltiin Suomen asemalla rikkaan Ruotsin ja voimakkaan Neuvostoliiton välissä. Kuten Suomen Teollisuusliiton *1970-luvun teollisuuspolitiikan suuntaviivat* muotoili:

> [– –] pyrkimys mahdollisimman nopeaan [talouden] kasvuun ei johdu ainoastaan eri valtioiden ja valtaryhmien välisestä kilpailuasenteesta, vaan tällainen kasvu on todettu välttämättömäksi yhteiskunnan kaikkien tulonsaajaryhmien ja tuloluokkien hyvinvointivaatimusten tyydyttämiseksi.[143]

Kansainvälisen kaupan rakenteet muuttuivat ja talouden globalisaatio voimistui. Suomi kiinnittyi yhä voimakkaammin kansainvälistyvään talousjärjestelmään: tuonti oli vapautettu vuonna 1957 ja Suomi sai EFTA:n liitännäisjäsenyyden vuonna 1961. Suomen EEC-vapaakauppasopimus valmistui kesällä 1973 samaan aikaan EEC:n jäsenyyttä hakeneiden EFTA-maiden kanssa, ja se astui voimaan seuraavana vuonna. Sopimuksen mukaisesti Suomen ja EEC-maiden väliset tullit poistuivat vuoden 1977 heinäkuuhun mennessä.[144]

Suomi kiinnittyi Länsi-Euroopan talousjärjestelmään, mutta kauppayhteyksiä kehitettiin vastavuoroisesti myös Neuvostoliittoon ja Itä-Euroopan maihin. Tutkija Saara Matalan mukaan Suomen ja Neuvostoliiton ”erityissuhteen” odotettiin heijastuvan kaupan määrään[145]. Vuonna 1973 solmittiin Kevsos-sopimus *kaupan esteiden vastavuoroiseksi vähentämiseksi sosialististen maiden kanssa käytävässä kaupassa*.[146] 1970-luvun alussa kauppa- ja teollisuusministerinä toimineen Jermu Laineen mukaan tuon ajan ajattelussa idänkauppa tarjosi vientiteollisuudelle peruskuorman, jonka ajateltiin

https://doi.org/10.21435/ha.153

vahvistavan yritysten kilpailuasemia läntisillä markkinoilla.[147] Idänkauppa perustui kahdenväliseen clearingkauppaan[148]. Käytännössä Suomi toi Neuvostoliitosta raaka-aineita, kuten öljyä, ja tuonti maksettiin kotimaisen teollisuuden tuotteilla. Idänkaupan logiikan mukaan Suomen oli edullista lisätä tuontia Neuvostoliitosta, jolloin myös viennin volyymit pysyivät korkeana. Toisaalta kasvavan kaupan pelättiin lisäävän Suomen riippuvuutta Neuvostoliitosta.[149]

Suomen talous oli riippuvainen viennistä, mutta vientiteollisuus oli yksipuolista. Kauppa- ja teollisuusministeriön mukaan puu-, metalli- ja tekstiilituotteet kattoivat 1970-luvun alussa yli 85 prosenttia kokonaisviennistä. Uhkakuvana oli, että Suomi jäisi puoliteollistuneeksi raaka-aineiden ja puolivalmisteiden tuottajaksi. Vientiteollisuuden yksipuolisuuden takia myös kansainväliset suhdannevaihtelut heijastuivat voimakkaasti Suomen talouteen.[150] Vuosien 1973 ja 1978 öljykriisit sekä energian hinnan nousu vaikuttivat suoraan kansalaisten arkeen. Laman, korkean inflaation ja työttömyyden poikkeuksellista yhdistelmää alettiin kutsua stagflaatioksi.

Kalevi Sorsa ei omissa muistelmissaan käsittele kuvaputkitehdas Valcoa, mutta valottaa laajasti teollisuuspolitiikan taustoja. Lähtökohtana toimi talouden rakennemuutos; koneistuminen oli alkanut näkyä metsänhoidon työpaikoissa jo 1960-luvulla, ja seuraavaksi automatisointi näytti vaikuttavan kuljetuksiin ja tehtaisiin. Vaikka valtakunnan tasolla työllisyys pysyi yhä korkeana, metsäteollisuudesta riippuvaisilla paikkakunnilla havaittiin jo ongelmia. Kansainvälisen kaupan vapautuessa useilla muillakin sektoreilla odotettiin kovenevaa kilpailua. Sorsan mukaan:

> Koneet lähtivät kuin muuttolinnut, mutta työntekijät jäivät kaihoisasti kertaamaan suomalaisen tangon sanoja, että ”yksin tänne jään, lapsi olen maan”. Globalisoituminen alkoi hissukseen paikkakuntakohtaisina ongelmina ja henkilökohtaisina tragedioina, tekemättä vielä suurta melua itsestään.[151]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kasvavia teollisuudenaloja olivat sen sijaan metalli- ja kemianteollisuus, joilla kummallakin toimi suuria valtionyhtiötä, kuten Neste, Kemira, Outokumpu, Rautaruukki ja Valmet. Sorsan mukaan valtionyhtiöt eivät olleet sosialidemokraattien teollisuuspolitiikan keskiössä ainoastaan ideologisista syistä, vaan myös siksi, että ne muodostivat tuolloisen "Suomen teollisuuden nyrkin, jonka turvin tietä paljolti raivattiin". Valtionyhtiöt olivat teollisuutta, jonka toimintaan poliitikot saattoivat suoraan vaikuttaa. Ne olivat poliitikoille tutumpia ja läheisempiä kuin yksityinen liiketoiminta, koska poliitikot olivat tottuneet käsittelemään niiden asioita hallintoneuvostoissa, yhtiöiden hallituksissa ja eduskunnassa.[152]

Teollisuudenaloista nopeimmin kehittyi kuitenkin sähkötekninen ja hienomekaaninen teollisuus, jota pidettiin erityisen lupaavana. Investoinnit työpaikkaa kohden näyttivät pieniltä ja tuotteet olivat verrattain keveitä ja helposti kuljetettavia. Vielä tuossa vaiheessa toimiala oli työvoimavaltaista ja työllisti etenkin naisia, jotka muuten työllistyivät miehiä hitaammin teollisuuden palvelukseen. Teknistä osaamista Suomesta uskottiin löytyvän, joskin insinöörien ja teknikkojen koulutuksessa ja alan tutkimuksessa myönnettiin olevan selkeitä puutteita.[153] Lauri Saaren mielestä elektroniikkateollisuus nähtiin 1970-luvun alun visioissa suorastaan tulevana "sampona": "Monessa julkisessa puheessa ja kirjoituksessa oltiin sitä mieltä, että elektroniikkatehtaita voitaisiin perustaa jos ei nyt jokaiseen kirkonkylään, niin kuitenkin useimpiin kuntiin."[154]

Poliitikko Ulpu Iivarin (2009) mukaan pääministeri Sorsa linjasi puolueen kasvuhakuista politiikkaa eduskuntaryhmän järjestäytymiskokouksessa helmikuussa 1973. Viesti oli, että Suomen oli vuosikymmenen kuluessa kehitettävä suunnitelmallista teollisuuspolitiikkaa, jonka avulla varmistettaisiin talouden kasvu ja hyvinvointivaltion perusta.[155] Reino Breilin kertoi myöhemmin, että tuolloisen talouspolitiikan maneereissa teollisuudenalat jaettiin pääpuolueiden etupiireihin, jolloin elektroniikkateollisuudesta tuli sosialidemokraattien mandaatti.[156]

Ehdotus SDP:n elektroniikkapoliittiseksi ohjelmaksi (1975) pohjautui puolueen yleiseen teollistamisohjelmaan. Sen mukaan Suomi oli liian riippuvainen metsäsektorista ja näin ollen erityisen altis suhdannevaihteluille. Esimerkeiksi muistiossa nostettiin Ruotsi ja Länsi-Saksa, joiden

https://doi.org/10.21435/ha.153

taloudet kestivät suhdannevaihteluita paremmin, koska niiden teollisuus oli monipuolisempaa ja tuotti korkeamman jalostusasteen tuotteita, kuten elektroniikkaa. Elektroniikkateollisuutta pidettiin suorastaan vastasyklisenä teollisuudenalana, sillä ammattielektroniikalle riittäisi kysyntää myös laskusuhdanteiden aikana, kun teollisuuslaitoksia kunnostettaisiin uutta suhdannenousua varten. Kulutuselektroniikan tuotteita luonnehdittiin myös hyvin suhdannevakaiksi, sillä laman aikana kysynnän painopiste vain siirtyisi maantieteelliseltä alueelta toiselle.[157]

Suomen sijainnin katsottiin olevan otollinen, sillä maantieteellisesti Suomi sijaitsi kahden vapaakauppa-alueen rajalla. Vuonna 1973 solmittuun EEC-sopimukseen sisältyvät ”hidastustullit”[158] pitivät sisällään myös elektroniikkateollisuuden, mikä avasi ikkunan valtion aktiivisille toimille. Alalle sopivia insinöörejä valmistui useista korkeakouluista ja soveltuvaa työvoimaa vapautui tekstiiliteollisuuden palveluksesta.

Tärkeänä pidettiin sitä, että kehittyvä elektroniikkateollisuus pysyisi kotimaisessa omistuksessa. Uhkakuvana oli, että mikäli Suomeen ei syntyisi kansallista elektroniikkateollisuutta, toimiala keskittyisi ”semikansallisiin yhtiöihin”. Tällä viitattiin ulkomaisiin yrityksiin, jotka perustivat Suomeen kokoonpanoyksikköjä, joiden tarkoitus oli hyötyä Suomen edullisesta työvoimasta ja kauppasuhteista SEV-maihin.[159] Myös yleisesti ulkomaisiin yrityksiin ja pääomaan suhtauduttiin vielä 1970-luvun alussa epäluuloisesti.[160] Kuten myöhemmin Televaa koskevan keskustelun kohdalla voidaan huomata, suomalaiset kantoivat huolta paitsi työpaikoista myös tuotekehityksen sijoittumisesta. Monikansallisilla yrityksillä ei uskottu olevan intressiä sijoittaa tärkeimpiä toimintojaan kuten tuotekehitystä Suomeen.

Aikalaismuistioiden mukaan suomalaisen elektroniikkateollisuuden kehitys uhkasi lupaavista lähtökohdista huolimatta hidastua, sillä kotimaiset yksityiset yritykset joutuivat hillitsemään investointejaan. Erityisesti mainittiin Nokia, jonka väitettiin pysäyttäneen oman elektroniikkateollisuutensa kehityksen. Koska yksityisen sektorin ongelmana pidettiin lyhytjänteisyyttä, julkista sektoria tarvittaisiin tekemään perusinvestointeja, jotka myöhemmin mahdollistaisivat myös yksityisen sektorin laajentumisen.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Elektroniikkapolitiikan koordinointia varten ehdotettiin muodostettavaksi organisaatio, joka paitsi toteuttaisi valtion elektroniikkapolitiikkaa myös harjoittaisi teollista toimintaa.[161] Tällainen ajatus muistutti vanhanaikaisen valtion liikelaitoksen perusratkaisua. Esimerkiksi posti- ja lennätinhallitus toimi tietoliikenteessä alan sääntelevänä viranomaisena, mutta tarjosi myös kaupallisia palveluja. Valtionhallinnon piirissä tällaista kaksoisroolia, jossa viranomaistoiminta ja liiketoiminta oli yhdistetty samaan organisaatioon, ei vielä tuolloin pidetty erityisen ongelmallisena. Ajatus kilpailuneutraliteetista yleistyi vasta myöhemmin 1980-luvulta lähtien, jolloin politiikka ja yhtiöiden hallinto erotettiin entistä selkeämmin toisistaan.[162]

1970-luvun puolivälissä elektroniikkapolitiikkaa ohjaavan organisaation perustamista pidettiin tarpeellisena, koska julkinen sektori oli suuri elektroniikkateollisuuden asiakas. Valtio osti huipputeknologiaa laajalla skaalalla tietoliikennejärjestelmistä sähkövetureihin ja atomivoimaloihin. Tästä syystä valtio tarvitsisi tahon, joka kykeni neuvottelemaan alalla toimivien monikansallisten yritysten kanssa. Lisäksi monet valtion hankinnat linkittyivät ajan kauppapoliittisiin kysymyksiin. Esimerkiksi Neuvostoliitosta tilatut sähköveturit ja atomivoimalat kytkeytyivät suoraan Suomen ja Neuvostoliiton erityissuhteisiin ja kaupan järjestelyihin. Neuvostoliitto oli erikseen toivonut yhteistyötä juuri elektroniikan alalla.

Suunnitelmiin sisältyi myös aikomus perustaa työryhmä koordinoimaan valtion elektroniikkahankintoja sekä julkisen ja yksityisen sektorin välistä yhteistyötä. Keskitetyn päätöksenteon piiriin olisivat kuuluneet elektroniikkateollisuuden Neuvostoliiton toimitukset, posti- ja lennätinlaitoksen puhelinkeskusinvestoinnit ja sairaaloiden röntgenlaitteiden hankinnat. Ideaalitilanteessa valtion hankinnoista olisi tehty pitkäaikaiset puitesopimukset, joiden suojissa kotimainen elektroniikkateollisuus olisi saanut tilaa kehittyä noin 10 vuoden tähtäimellä.[163]

SDP:n muistioiden mukaan Suomeen voisi syntyä vahva elektroniikkateollisuus ainoastaan valtion selkeällä ohjauksella. Valtiolla oli ennestään useita elektroniikkateollisuuden yksiköitä, joista tärkeimmät olivat posti- ja lennätinhallituksen alainen sähköpaja Televa sekä Valmetin ja Outokummun alaiset instrumenttitehtaat. Käytännössä instrumentoinnilla tarkoitettiin teollisuuden automatisointiin liittyviä laitteita ja

https://doi.org/10.21435/ha.153

järjestelmiä. Nämä valtionyhtiöiden yksiköt eivät kuitenkaan kehittyneet toivotulla tavalla. Syynä pidettiin "teknostruktuuria" – suurten valtionyhtiöiden rakenteet eivät tukeneet näiden yksiköiden kehitystä. Koska Valmetin ja Outokummun elektroniikkaosastot olivat vain pieniä osia konserneissa, emoyhtiöiden intressit olivat muualla, eikä elektroniikka saanut tarvitsemaansa huomiota. Toisin organisoituna nämä yksiköt voisivat saavuttaa jopa kymmenkertaisen liikevaihdon.[164]

Vertailukohtana mainittakoon, että Ruotsissa elektroniikkateollisuudessa oli vain vähän aiemmin 1960-luvun lopulla tapahtunut voimakas fuusioitumisaalto. Seurauksena oli alan teollisuuden keskittyminen entistä vahvemmin muutamien suuryritysten käsiin.[165] Suomessa SDP:n 1970-luvun alun papereista välittyy turhautuminen. Harvaa toimialaa oli selvitetty niin perusteellisesti kuin elektroniikkateollisuutta, mutta käytännön toimenpiteet olivat vain vähäisiä. Koska valtion elektroniikkayksiköiden tuotantokapasiteettia ei oltu riittävästi laajennettu, ne olivat joutuneet jopa rajoittamaan vientitilauksiaan. Syyttävä sormi osoitti kauppa- ja teollisuusministeriöön, jonka katsottiin laiminlyöneen teollisuudenalan kehittämistoimet.

Sosialidemokraattien muistioissa (1975) valtion elektroniikkateollisuuden kehittämiseksi asetettiin kaksivaiheinen tavoite. Ensin valtiojohtoinen teollisuus oli organisoitava tehokkaaksi, selväpiirteiseksi ja kannattavaksi yksiköksi. Toisessa vaiheessa, jonka oli määrä toteutua joskus 1980-luvun alkupuolella, tämän yksikön tuli saavuttaa riittävä, vähintään 600–700 miljoonan markan liikevaihto. Tavoitteesta noin puolet (liikevaihdolla mitattuna) toteutuisi yhdistämällä valtion olemassa olevia yksiköitä. Tämän lisäksi tarvittaisiin uutta teollisuutta (taulukko 3). Kevään 1975 suunnitelman suurin uusi kokonaisuus oli televisioiden kuvaputkia valmistava tehdas, joka myöhemmin laajentaisi tuotantonsa elektroniikkateollisuuden peruskomponentteihin, kuten puolijohteisiin.[166]

On kuitenkin syytä korostaa, että suunnitelmista oli olemassa hieman toisistaan poikkeavia versioita. Lauri Saaren keväällä 1975 laatiman aikataulun mukaan projekti alkoi komponenttiyksiköstä eli kuvaputkitehtaasta. Seuraavassa vaiheessa yhtiöitettäisiin posti- ja lennätinlaitoksen alainen valtion sähköpaja Televa ja viimeisessä vaiheessa vuoden 1976 lopulla perustettaisiin Valtion elektroniikkayhtymä.[167]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Taulukko 3. Vuonna 1975 suunnitellut toimenpiteet valtion elektroniikkateollisuuden muodostamiseksi.

	I-vaihe liikevaihto (miljoonaa markkaa)	II-vaihe liikevaihto (miljoonaa markkaa)
Perustetaan televisiokuvaputkitehdas ja sen jatkona komponenttiteollisuutta (puolijohteet ja muut elektroniset komponentit)	350	750
Televan pohjalta kehitetään teletekniikan yksikkö	150	250
Valmetin Instrumenttitehtaan pohjalta kehitetään prosessitekniikan yksikkö	90	250
Valmetin Instrumenttitehtaan biotekniikan sekä Oy Fuchs Ab pohjalta kehitetään yksikkö valmistamaan sairaalaelektroniikkaa.	50	50

Lähteet: Erkki Vauramo (21.5.1975). Kirje Jermu Laineelle sekä liitteenä ”Ehdotus sosialidemokraattisen puolueen elektroniikkapoliittiseksi ohjelmaksi”. Jermu Laineen arkisto (HEA2). Työväenarkisto.

Toinen suunnitelma rakentui Valmetin ympärille. Valmet oli jo huhtikuussa 1974 ehdottanut, että Valmet ryhtyisi yhtiöitettävän Televan osakkaaksi, jolloin myös Instrumenttitehdas ja Fuchs Oy siirrettäisiin uuteen yhtiöön. Valmetin osuus perustettavassa elektroniikkayhtiössä olisi niin merkittävä, että Valmet saisi oman edustajansa perustettavan yhtiön hallintoneuvoston puheenjohtajaksi ja tällä tavalla uusi yhtiö, jonka nimeksi ehdotettiin Oy Televalmet, käytännössä liitettäisiin Valmetin yhteyteen.[168]

SDP:n elektroniikkapoliittisen ohjelmaluonnoksen (1975) mukaan valtion elektroniikkayhtymä perustettaisiin valtionyhtiö Valmet Oy:n alaisuuteen. Valmetin teknostruktuurin katsottiin sopivan erinomaisesti elektroniikkapolitiikan tarpeisiin, ja elektroniikasta oli määrä muodostua Valmetin uusi painopistealue. Tässäkin suunnitelmassa tärkeimpiä toimenpiteitä olivat televisioiden kuvaputkia valmistavan tehtaan nopea perustaminen Valmetin alaisuuteen sekä sähköpaja Televan yhtiöittäminen ja osakekannan enemmistön siirtäminen Valmetille. Tässäkin järjestelyssä Valmetin instrumenttitehdas olisi siirretty Televan elektroniikkateollisuuden yhteyteen.[169]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Suunnitelmat kattoivat myös sairaalaelektroniikan, joka oli kuitenkin selvästi viimeinen tärkeysjärjestyksessä. Se oli joka tapauksessa kasvava ala. Kansanterveyslain (1972) myötä joka kunnassa oli oltava terveyskeskus. Laitteilla uskottiin olevan kasvavaa kysyntää myös ulkomailla. Sairaalaelektroniikkaa valmistava osa olisi muodostettu Valmetin instrumenttitehtaan biotekniikkaa (sairaalaelektroniikkaa) valmistavasta osasta sekä Valmetin sairaalaelektroniikkaa markkinoivasta Fuchs Oy:stä. Tällä tavalla muodostettava yksikkö olisi jäänyt edelleen hyvin pieneksi, joten samaan kokonaisuuteen suunniteltiin yhdistettäväksi vielä eräitä yksityisiä yrityksiä. Lauri Saaren (1981) mukaan alan fuusioitumista tuki se, että SEV-maat halusivat keskittää lääketieteellisten laitteiden ostot mieluiten yhdelle toimijalle. Tähän liittyen sairaalatarvikkeita ja sairaalasuunnittelua SEV-maihin vievä Kontram Oy ajoi omalla tahollaan suuremman suomalaisen sairaalatekniikkaa valmistavan yhtiön perustamista, johon olisivat sen ja valtion lisäksi liittyneet yksityiset Ollituote (valvontalaitteet ja laboratorioautomatiikka) ja Palomex (röntgenlaitteet).[170]

Valtion elektroniikkayhtymän perustamiseen tähtäävät yritysjärjestelyt eivät kuitenkaan edenneet toivotulla tavalla. Projektin viivästyessä Jermu Laine (1976) painotti, että kuvaputkihanketta oli syytä viedä nopeasti eteenpäin, mutta samaan aikaan oli käynnistettävä suunnitelma valtiojohtoisen puolijohdeteollisuuden kehittämiseksi.[171] Tähän tarvittiin ulkomaista teknologiatoimittajaa.

Hitachi haluaa Eurooppaan

Alusta asti pidettiin selvänä, että komponenttitehtaan teknologia olisi ostettava kansainväliseltä kumppanilta. Jo alkuperäisissä suunnitelmissa (1975) kauppa- ja teollisuusministeriön käyttämien asiantuntijoiden Tor Stubbin ja Lauri Saaren mukaan lisenssin ostaminen kansainväliseltä puolijohdevalmistajalta oli lähestulkoon ainoa realistinen vaihtoehto.[172] Suomen valtion ja mahdollisten teknologiatoimittajien välisten neuvottelujen kulusta ei ole säilynyt asiakirjoja, mutta niistä tiedetään se, että neuvotteluja lisenssintoimittajaehdokkaiden kanssa kävivät kauppa- ja

https://doi.org/10.21435/ha.153

teollisuusministeriö sekä ministeriön teknisenä neuvonantajana toiminut Lauri Saari[173].

Neuvotteluja Suomen valtion ja mahdollisten teknologiatoimittajien välillä käytiin viimeistään kevättalvesta 1975 lähtien. Suurista valmistajista Philips kuitenkin ilmoitti, ettei lisenssien antaminen sopinut heidän politiikkaansa lainkaan, kun taas RCA kertoi keskittyvänsä toiminnan laajentamiseen Ranskassa ja Italiassa sekä neuvotteluihin Puolassa, Neuvostoliitossa ja Tšekkoslovakiassa. Näin ollen halukkaita lisenssinantajia oli vain kolme, amerikkalainen Westinghouse ja japanilaiset Hitachi ja Toshiba.[174]

Salora kuitenkin ilmoitti, ettei se voinut hyväksyä käyttöönsä Toshiban kuvaputkia, koska Saloran uudet mallit oli suunniteltu käyttämään RCA-tyyppisiä kuvaputkia, jotka poikkesivat oleellisesti Toshiban ratkaisusta. [175] Hitachin osaaminen sen sijaan perustui pitkälti juuri RCA:n teknologiaan, jota amerikkalaiset olivat 1960-luvulla lisensoineet japanilaisille[176]. Lauri Saaren arvion mukaan Hitachin lisenssiehdot olivat poikkeuksellisen edulliset[177].

Kauppa- ja teollisuusministeriön Valco-selvityksen (1980) mukaan teknologia-toimittajan valinta tehtiin Hitachin ja amerikkalaisen Westinghousen välillä. Näistä Hitachin tarjous oli edullisempi sekä arvioitujen investointi- että tuotantokustannusten osalta. Molemmat ehdokkaat olivat halukkaita osallistumaan perustettavaan yhtiöön noin 20 prosentin omistusosuudella ja ilmoittivat olevansa valmiit antamaan valmiille tuotantolaitokselle määrätakuun, mutta vain Hitachi oli halukas antamaan myös laatutakuun ja hyväksymään sakkopykälän siltä varalta, että tuotannon käynnistyminen viivästyisi. Molemmat myös sitoutuivat kouluttamaan suomalaista työvoimaa, Hitachi huomattavasti enemmän, mutta kielivaikeuksien laskettiin kääntävän eron Westinghousen eduksi. Westinghousen toimittamista koneista noin puolet olisi tullut käytettynä Elmiran tehtaalta. Hitachin tarjouksessa koneet olivat kauttaaltaan uusia ja linjasto oli pidemmälle automatisoitu. Lisäksi Hitachi, joka myi vuosittain 300 000 kuvaputkea Eurooppaan, ilmoitti voivansa tietyin edellytyksin myydä suomalaisia kuvaputkia vähintään 100 000 kappaletta vuodessa 1980 alkaen. Hitachi myös panosti tuotekehitykseen moninkertaisesti Westinghouseen verrattuna.[178]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Saaren mukaan valinta Hitachin hyväksi tehtiin maaliskuun 1975 alussa[179].

Hitachi oli Japanin suurin sähkö- ja elektroniikkalaitteiden valmistaja. Sen tuotevalikoimaan kuuluivat esimerkiksi voimalaitokset, tietokoneet, teollisuusautomaatio ja kodinkoneet. Yrityksen elektroniikkaryhmä valmisti puolijohteita ja kuvaputkia. Kuvaputkia se valmisti noin 3 900 000 kappaletta vuodessa, ja kansainvälisillä kuvaputkimarkkinoilla se lukeutui alan suuriin valmistajiin, joiden keskuudessa se profiloitui erityisesti aggressiivisella hinnoittelullaan.[180] Toisin sanoen, sen strategia oli työntyä uusille markkinoille halvempien hintojen avulla.

Japanilaisten motiivi sijoittaa Valcoon liittyi oletettavasti yhtiön kansainväliseen strategiaan. Sen näkökulmasta Suomi oli pieni maa kahden talousliiton välimaastossa. Suomen vapaakauppasopimus EEC:n kanssa oli astunut voimaan vuoden 1974 alusta, mutta Suomella oli myös aktiivista kauppaa SEV-maiden kanssa. Useiden suomalaisten arvioiden mukaan Hitachi piti Valcoa porttina Neuvostoliiton lupaaville markkinoille. Joidenkin lähteiden mukaan japanilaiset olisivat saaneet tällaisen käsityksen pääministeri Sorsalta.[181]

Hitachin ulkomaanmyynnistä vastannut toimitusjohtaja Masafumi Misu kommentoi *Helsingin Sanomille* (1976), että kuvaputkitehdas Valcoa ja Hitachia kiinnostivat Neuvostoliitto ja muut sosialistiset maat: ”Yksi syy, mikä sai [Hitachin] tulemaan Suomeen, on juuri kokemuksenne kaupankäynnistä itäisten valtioiden kanssa.” Toisaalta Misu korosti, että lopulta tärkeintä on myydä paljon kuvaputkia: ”Saamme maksun know-how’stamme lisenssisopimuksen perusteella, ja summahan taas riippuu myytyjen kuvaputkien määrästä.”[182]

Toisaalta Hitachin uskotaan pitäneen Suomea mahdollisena astinlautana Eurooppaan. Japanilaisten televisioiden tuonti Eurooppaan oli alkanut vuonna 1970, mutta tuontia rajoitti PAL-lisenssijärjestelmä[183], jolla Japanista Eurooppaan tuotavien kuvaruutujen koko rajoitettiin ensin 12–16 tuumaan ja vuodesta 1974 alkaen 20 tuumaan. Tällöinkin 20 tuuman kuvaputkien tuonti sai olla korkeintaan puolet kaikkien tuotujen kuvaputkien määrästä. Eräät Euroopan maat tarjosivat kuitenkin edullisia ehtoja ja houkuttimia maahan asettuville ulkomaisille valmistajille. Näistä syistä monet japanilaiset yhtiöt, kuten Matsushita, Hitachi,

https://doi.org/10.21435/ha.153

Mitsubishi, Sony ja Sanyo, joko ostivat tuotantolaitoksia tai solmivat teknisen yhteistyön sopimuksia paikallisten yritysten kanssa. Michael Porterin mukaan teknologian lisensointi oli japanilaisten tapa hankkia jalansijaa Euroopan markkinoilta.[184]

Japanilaisten näkökulmasta Britannian suuret markkinat olivat houkutteleva ensimmäinen askel Eurooppaan, mutta suuresta televisioiden kysynnästä huolimatta japanilaisilla oli suuria vaikeuksia pureutua alueelle. Tämä johtui Porterin mukaan siitä, että rajoitukset estivät heitä tuomasta suosittuja suuria televisioita ja siitä, etteivät japanilaiset päässeet sisälle paikallisiin vähittäismyyntiverkostoihin. Britannian erikoisuutena oli, että kuluttajat usein vuokrasivat televisionsa paikalliselta toimittajalta. Televisiokaupan sijaan japanilaiset menestyivätkin business-to-business rintamalla myymällä paikallisille televisiotehtaille niiden tarvitsemia komponentteja – ennen kaikkea siis kuvaputkia.[185] Hitachin todennäköinen suunnitelma oli myydä osa Suomessa kootuista kuvaputkista paitsi SEV-maihin myös Britanniaan, johon se suunnitteli uuden televisiotehtaan perustamista.

Valtion liiketoiminnan näkökulmasta yhteistyö Hitachin kanssa oli uusi avaus. Kauppa- ja teollisuusministeriön valtionyhtiöiden toimiston päällikkö Unto Lundin mukaan yhteistyö kansainvälisen suuryrityksen kanssa kehittäisi kotimaista teollisuutta pärjäämään kansainvälisessä kilpailussa. Kansainväliset kumppanit pystyivät tarjoamaan teknistä tietämystä ja markkinointiapua. Aiempina esimerkkeinä Lund viittasi Nesteen öljynjalostamon rakentamiseen amerikkalaisella teknologialla ja Valmetin yhteistyöhön ruotsalaisen Saabin kanssa. Koska elektroniikkateollisuudessa tärkeimpiä toimijoita olivat kansainväliset suuryritykset, oli luonnollista, että uusi valtionyhtiö hakeutui kansainväliseen yhteistyöhön.[186]

Lund oli kertonut *Helsingin Sanomille*, että Hitachi tarjosi aluksi vain lisenssisopimusta, mutta valtio halusi sen investoivan hankkeeseen omaa riskipääomaa[187]. *Elektroniikka*-lehden haastattelussa Televan toimitusjohtaja Olavi Kanerva totesi käytännön osoittaneen, että kun lisenssinantaja osallistui hankkeeseen osakkaana, lisenssinantajan intressit sitoutua hankkeen onnistumiseen kasvoivat huomattavasti.[188]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Lundin mukaan yritysten kansainvälistymiseen liittyi myös laajempi poliittinen ulottuvuus, joka vaati vielä poliittisen linjan määrittelyä. Tässä valtionyhtiöt olivat avainasemassa. Lund viittasi osakeyhtiölain niin sanottuun ulkomaalaispykälään[189], jonka mukaan ulkomaiset yhtiöt saattoivat osallistua hankkeisiin korkeintaan 20 prosentin osuudella.[190] Lund ei kuitenkaan määritellyt tarkemmin, mitä hän tällä roolilla tarkoitti. Mahdollisesti valtio näki itsensä tarvittavana osapuolena silloin, kun ulkomaalainen omistus oli rajoitettu korkeintaan viidennekseen, tai sitten valtionyhtiöiden avulla ajateltiin hankittavan ensi käden kokemuksia kansainvälisestä yhteistyöstä.

Seuraavaksi avaan hieman valtionyhtiön käsitettä ja valtionyhtiöiden toimintaa 1970-luvun Suomessa. Mitä valtion omistus liikeyrityksessä tarkoitti?

Valtionyhtiö teollisuuspolitiikan välineenä

Valtionyhtiöitä pidetään erityisinä organisaatioina, koska valtion omistuksen katsotaan vaikuttavan niiden toimintaan. Valtion omistuksen perusongelmana pidetään usein erilaisten päämäärien välistä ristiriitaa. Valtion omistamilta yhtiöiltä odotetaan sekä liiketulosta, mutta myös yhteiskuntapoliittisia toimia, vaihtelevissa suhteissa.[191]

1970-luvun puolivälin Suomessa painottuivat yhteiskunnalliset tehtävät. Teollisuustoimikunta 1975:n mukaan valtionyhtiöiden yhteiskuntapoliittisiin tehtäviin kuuluivat ”työtilaisuuksien lisääminen, tuotantorakenteen monipuolistaminen, vaihtotaseen vahvistaminen, aluepolitiikan tukeminen, energiatarpeen tyydyttäminen, suhdanteiden tasoittaminen sekä työelämän uudistaminen”[192] Teollisuuspolitiikan toteuttamisessa valtionyhtiöt olivat erikoisasemassa: ”Omistajana julkinen valta voi vaikuttaa näissä yrityksissä tapahtuvaan päätöksentekoon. Tällöin julkisen hallinnon teollisuuspoliittisia päätöksiä voidaan toteuttaa myös julkisen vallan edustajien päätöksillä yritysten hallintoelimissä.”[193]

Laajasti ymmärrettynä valtion liiketoiminta pitää sisällään erilaisia organisaatioita virastomuotoisista liikelaitoksista erilaisiin valtion rahoittamiin projekteihin[194]. Valtionyhtiöllä tarkoitetaan kuitenkin yksiselittei-

https://doi.org/10.21435/ha.153

sesti osakeyhtiötä, jonka osakkeista valtio omistaa vähintään puolet[195]. Myöhemmin määrittelyssä on viitattu erityisesti valtion äänivaltaan yhtiöissä[196].

Valtionyhtiö perustettiin yleensä yksinkertaisella budjettipäätöksellä, mutta joissain tapauksissa niistä säädettiin erillinen laki. Erillistä valtionyhtiötä koskevaa lainsäädäntöä ei 1970-luvulla ollut, jos tällaiseksi ei lasketa lakia, joka antoi valtion tarkastusvirastolle oikeuden valtioenemmistöisten yhtiöiden tarkastamiseen (968/1947).[197] Valtionyhtiötä koskeva "yleislaki" säädettiin vasta 1990-luvun alussa.

Periaatteessa valtionyhtiön toiminta perustui osakeyhtiölakiin, jonka lähtökohtana oli liiketaloudellinen kannattavuus. Valtion omistamalla osakeyhtiöllä ei myöskään ollut velvollisuutta noudattaa poliitikkojen antamia ohjeita sen enempää kuin yksityisillä yrityksillä. Valtionyhtiötoimikunta (1962) tunnisti kuitenkin neljä eri mekanismia, joiden avulla valtio ohjasi näitä yrityksiä. Valtio saattoi:

1) säädellä toimialoja lainsäädännöllä
2) antaa yhtiön tavoitteita koskevia määräyksiä yhtiöjärjestyksessä
3) asettaa sitovia ehtoja myöntäessään lainoja yhtiölle
4) solmia erilaisia sopimuksia, esimerkiksi myöntää toimiluvan, joka sisälsi ehtoja

Valtionyhtiöitä koskevissa asioissa ylin päätösvalta oli eduskunnalla, joka päätti osakepääomien korotuksista, muista yhtiöille myönnettävistä määrärahoista ja takausvaltuuksista. Lähtökohtaisesti kansanedustajat saivat valtionyhtiöitä koskevat tietonsa valtionyhtiöitä koskevien lakien ja valtion budjetin käsittelyjen yhteydessä[198].

Valtionhallinnon organisaatiossa yhtiöt sijoittuivat eri ministeriöiden alaisuuteen, jotka vastasivat niiden omistajaohjauksesta. Teollisuusyritykset oli sijoitettu pääsääntöisesti kauppa- ja teollisuusministeriön alaisuuteen, mutta lisäksi yhtiöitä oli sijoitettu myös liikenneministeriön, sosiaali- ja terveysministeriön, opetusministeriön, ulkoasiainministeriön ja valtiovarainministeriön alaisuuteen.[199]

Yhtiössä korkein ratkaisuvalta oli yhtiökokouksella, jossa valtiota edusti valtioneuvoston määräämä edustaja. Käytännössä tämä oli yhtiötä

https://doi.org/10.21435/ha.153

ohjaavan ministeriön ministeri tai korkea virkamies. Kun virkamies esiintyi valtion edustajana yhtiökokouksessa, hän sai toimintaohjeensa asianomaiselta ministeriltä. Kaikkein tärkeimpiä asioita käsiteltiin valtioneuvostossa, ja tavallisesti tämä tapahtui talouspoliittisessa ministerivaliokunnassa, iltakoulussa tai harvemmin yleisessä istunnossa.[200] Esimerkiksi vuonna 1976 valtion edustajaksi Valcon ja Televan yhtiökokouksiin määrättiin kauppa- ja teollisuusministeri Arne Berner (LKP) ja varamiehiksi ulkomaankauppaministeri C. G. Aminoff (r.), kansliapäällikkö Bror Wahlroos ja ylijohtaja Pekka Rekola.[201] Seuraavana vuonna valtioneuvosto päätti, että ministerit Eero Rantala (sd.) ja Esko Rekola (sit.) olivat esteellisiä käsittelemään Valcon asioita valtioneuvostossa, jolloin valtion edustajiksi nimitettiin kansliapäällikkö Wahlroos ja varamiehiksi ylijohtaja Rekola sekä osastopäällikkö Hakon Guvenius[202].

Yhtiökokous nimitti yhtiön ylimmän toimielimen, hallintoneuvoston, jäsenet.[203] 1970-luvulla hallintoneuvostoon nimitettiin useimmiten poliitikkoja, mikä korosti hallintoneuvoston kaksisuuntaista roolia. Omistajan edunvalvonnan ohella poliitikot välittivät tietoa yhtiöistä ja liike-elämän ajankohtaisista asioista omille taustaryhmilleen ja eduskunnalle. Hallintoneuvostoissa he saattoivat ajaa omien taustaryhmiensä etuja.[204]

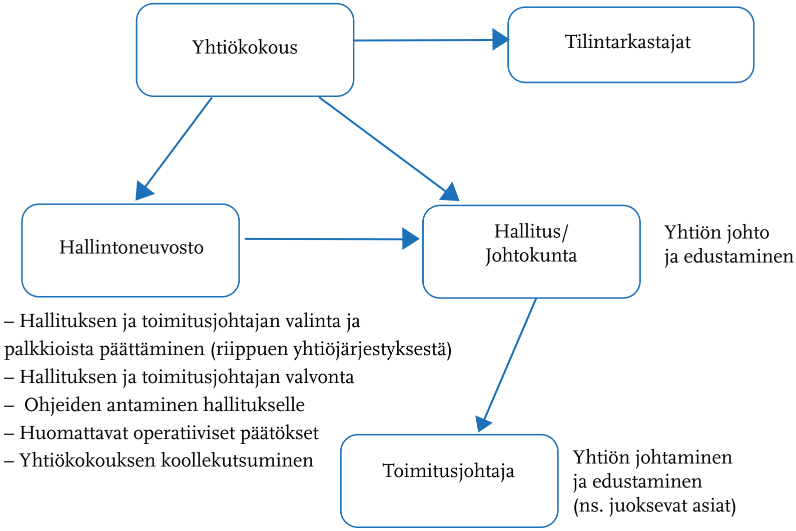
Hallintoneuvoston valtuuksiin kuuluivat hallituksen ja toimitusjohtajan valitseminen, investoinneista päättäminen, tilinpäätöksen hyväksyminen ja muut laajakantoiset asiat:

> Hallintoneuvoston tehtävänä on yleensä yhtiön ylimpänä elimenä valvoa ja ohjata yhtiön toimintaa ja tässä ominaisuudessa päättää kaikista olennaisimmista ratkaisuista yhtiön piirissä, käsittäen edellä mainittujen nimitysasioiden lisäksi mm. toiminnan laajentamista tai supistamista koskevat päätökset, tärkeimmät rakentamissuunnitelmat ja konehankinnat, merkittävät osakehankinnat jne.[205]

Hallintoneuvosto valitsi puolestaan yhtiöstä riippuen hallituksen tai johtokunnan. Yhtiön oman johdon lisäksi hallituksen tai johtokunnan jäseneksi nimitettiin yleensä myös sen ministeriön edustaja, jonka alaisuuteen yhtiö sijoittui. Tämä oli 1950-luvulla muodostunut tapa, jonka tarkoituksena oli edistää yhtiön ja ministeriön välistä tiedonkulkua ja

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuvio 1. Ohjeidenanto-oikeus ja tehtävänjako valtionyhtiössä.



Lähde: Pauli Koski (6.10.1982). Valtionyhtiön hallintoneuvostojen informaatiotilaisuus. Sakari Knuuttilan arkisto (Valtionyhtiöt 1967–2003). KA.

helpottaa valvontaa. Valtion edustajien nimittämisestä yhtiön hallintoon ei kuitenkaan ollut virallisia säännöksiä tai määräyksiä.[206]

Omistajaohjauksella tarkoitetaan niitä toimenpiteitä, joilla omistajat joko suoraan tai edustajiensa välityksellä vaikuttavat yrityksen kehitykseen[207]. 1970-luvun alkuun saakka valtionyhtiöiden omistajapolitiikka oli kauppa- ja teollisuusministeriön virkamiehenä toimineen Ilkka Niemen mukaan käytännössä yhtiön johdon ja poliitikkojen keskinäinen asia ilman, että ministeriöt siihen merkittävästi puuttuivat.[208] Aiempi tutkimus on korostanut, että todelliset valtasuhteet eivät olleet läpinäkyviä. Aina ei ollut selvää, kuka valtion kannan valtionyhtiön omistajana lopulta määritti[209]. Epäselvä tilanne johtui ainakin osin siitä, että vuosikymmenten mittaan valtion omistajaohjaus oli jäänyt kehityksessä jälkeen.[210]

Kauppa- ja teollisuusministeriön virkamiehenä toiminut Risto Ranki on kuvannut 1970-luvun käytäntöjä värikkäästi:

https://doi.org/10.21435/ha.153

> Omistajaohjauksen – silloin kun sanaa ei vielä tunnettukaan – sanotaan aikanaan olleen etupäässä kansliapäällikkö Bror Wahlroosin karjahtelua tilintarkastustilaisuuksissa. Niin tai näin, menneinä vuosikymmeniä valtionyhtiöt olivat varsin itsenäisiä, valtioita valtiossa. Hallitukset (tai johtokunnat) olivat enimmäkseen sisäisiä, ja pitkälle nykyajan hallituksen roolissa olleet hallintoneuvostot olivat valtakunnan napamiesten, joko eduskunnan tai hallituksen, miehittämiä. Idänkaupan vuoksi tasavallan presidentillä oli Urho Kekkosen aikoina suora ja suuri vaikutus yhtiöihin. Hallintoneuvostojen parlamentaarisetkaan jäsenet eivät olleet ministeriöiden talutusnuorassa.[211]

Kaikkein tärkeimpien yhtiöiden, kuten Nesteen, tapauksessa omistajan valtaa käytti viime kädessä maan korkein johto. Tästä syystä Markku Kuisma on luonnehtinut presidentti Kekkosta ”Suomen valtionyhtiöiden konsernijohtajaksi”.[212] Hänen mukaansa presidentin vaikutus ulottui yritysten strategisiin päätöksiin ainakin silloin, kun ne liittyivät Suomen ja Neuvostoliiton välisiin suhteisiin.[213]

Valtionyhtiöt eivät muodostaneet mitään konsernirakennetta, mutta niiden yhteistyöelimenä toimi valtionyhtiöiden neuvottelukunta[214]. On kuitenkin syytä korostaa, että neuvottelukunta ei ohjannut yhtiöitä vaan toimi niiden ja ministeriön välisenä keskustelufoorumina.[215] Neuvottelukunnan tärkeimpiin kokouksiin osallistuivat Suomen hallituksen keskeiset ministerit, kauppa- ja teollisuusministeriön keskeiset virkamiehet, yhtiöiden hallintoneuvoston puheenjohtajat ja pääjohtajat.[216] Käsiteltävät asiat olivat varsin yleisiä valtionyhtiöitä koskettavia aiheita: esimerkiksi vuonna 1970 kauppa- ja teollisuusministeriö esitti, että toimikunta käsittelisi ympäristönsuojeluun, yritysdemokratiaan, investointien ajoittamiseen sekä tutkimus- ja kehitystyöhön liittyviä kysymyksiä.[217]

Valtion omistajaohjauksen kehityksessä voidaan 1970-luvulla nähdä kaksi eri kehityslinjaa. Toinen oli vallan keskittäminen presidentin luottomiehille etenkin suurissa yrityksissä, kuten Enson, Valmetin ja Nesteen kohdalla. Toinen oli kauppa- ja teollisuusministeriön harjoittaman omistajaohjauksen vahvistaminen.

Presidentin vaikutusvalta suurissa valtionyhtiöissä perustui luotto-

https://doi.org/10.21435/ha.153

miesten asemaan yritysten johdossa. Esimerkki presidentin verkostosta oli Enso-Gutzeitin ja Valmetin vuonna 1973 syntynyt personaaliunioni, joka henkilöityi presidentin miehenä tunnetun ministeri Olavi J. Mattilan asemaan molempien yhtiöiden johdossa. Alun perin Mattila nimitettiin presidentin tuella Valmetin pääjohtajaksi vuonna 1965. Myöhemmin Mattila pyrki myös Enson pääjohtajaksi. Kun tämä ei onnistunut, molempiin yhtiöihin perustettiin päätoiminen johtokunnan puheenjohtajan tehtävä, joihin molempiin Mattila nimitettiin.[218] Roolissaan Mattila profiloitui idänkaupan taitajana, diplomaattina ja presidentin miehenä, mutta yritysten käytännön johto jäi toimitusjohtajien Pentti Salmin ja Matti Kankaanpään hoidettavaksi.[219] Kuisman mukaan samantyyppistä järjestelyä rakennettiin myös Nesteen ja Imatran Voiman välille. Hanke vuorineuvos Uolevi Raaden nostamiseksi myös Imatran Voiman johtoon kuitenkin katkesi Raaden ja pääministeri Sorsan välisiin näkemyseroihin.[220]

Tutkija Tuomo Särkikosken mukaan presidentti Kekkosen näkemyksiin vaikutti Sitran yliasiamies Klaus Wariksen 1970-luvun alussa tekemä ehdotus valtion liiketoiminnan rationalisoimisesta. Ehdotuksen ytimessä oli ajatus yhtiöiden vertikaalisesta integraatiosta. Samaan konserniin yhdistettäisiin raaka-aineen tuotanto ja jatkojalostus.[221] Tietokirjailija Pentti Sainion mukaan kauppa- ja teollisuusministeriölle annettiinkin tehtäväksi laatia muistio valtionyhtiöiden Enson ja Valmetin yhteneväisyyksistä. Myöhemmin kansliapäällikkö Wahlroos tosin kertoi, ettei hän suositellut yhtiöiden välisen yhteistyön syventämistä, mutta laati silti muistion annetun tehtävän mukaisesti.[222] Kauppa- ja teollisuusministeriö esitti syyskuussa 1972 pääministeri Sorsalle suunnitelman, jossa Enson ja Valmetin välistä yhteistyötä perusteltiin Euroopan taloudellisella integraatiokehityksellä ja kiristyvällä kansainvälisellä kilpailulla, jotka pakottivat yritykset optimoimaan resurssien käyttöä. Valtionyhtiöiden välistä yhteistyötä kannatti suunnitelman mukaan edistää, sillä valtion omistus helpotti yritysjärjestelyjen tekemistä.[223]

Enson hallintoneuvoston tuolloinen puheenjohtaja Olavi Lindblom (sd.) avaa muistelmissaan, miten valtionyhtiöitä vedettiin kahteen suuntaan. Kauppa- ja teollisuusministeriössä valmisteltiin sosialidemokraattien johdolla ruotsalaisen esimerkin mukaista holdingyhtiömallia, mikä

https://doi.org/10.21435/ha.153

ei kuitenkaan sopinut idänkaupan hegemoniaa tavoittelevalle Keskustapuolueelle eikä ilmeisesti presidentillekään.[224] Myös Paavo Lipponen (sd.) kertoo muistelmissaan suhtautuneensa Enso–Valmet-hankkeeseen nuivasti, koska katsoi sen liittyneen Ahti Karjalaisen (kesk.) ympärille muodostuneeseen ”puolijulkiseen valitsemiskomiteaan”, jonka tavoitteena oli saada Karjalainen presidentiksi Kekkosen jälkeen. Mattilan nimittämisen Enson ja Valmetin johtoon hän tulkitsi yritykseksi ottaa K-linjalle täydellinen kontrolli idänkaupasta.[225]

Ahti Karjalainen ei omassa kirjassaan myöntänyt tällaisen järjestelyn olemassaoloa, mutta kuvasi presidentin kasvanutta valtaa idänkaupassa:

> Lähtökohtana on tietysti Suomen presidenttikeskeinen hallitusmuoto, mutta Kekkosen pitkällä presidenttikaudella ajauduttiin siihen, että yhä pienemmät ja pienemmät asiat kuuluivat presidentin reviiriin, ja hän myös keräsi asioita itselleen. Esimerkiksi monet elinkeinoelämän asiat ja varsinkin ulkomaankauppaan liittyvät toivomukset siirrettiin usein presidentin päätettäväksi.
>
> Vuorineuvokset tottuivat siihen, että he kävelivät suoraan Kekkosen luokse hoitamaan myös käytännön tason kaupallisia asioita ja Kekkonen otti ne hoitaakseen.[226]

Sosialidemokraatit kuitenkin halusivat hallinnolle entistä tehokkaampia omistajaohjauksen työkaluja. Vuonna 1968 esillä oli muun muassa valtion sijoituspankin perustaminen. Pankin yhteyteen suunniteltiin perustettavaksi holdingyhtiö tai eri toimialoja varten omia yhtiöitä.[227] Valtionyhtiöiden organisoiminen holdingyhtiön alaisuuteen sisältyi Kalevi Sorsan I hallituksen (1972–1975) ohjelmaan.[228]

Holding- eli hallintoyhtiömallia perusteltiin omistajan roolin selkeyttämisellä. Sorsan myöhemmän arvion mukaan hallintoyhtiön perustaminen olisi tarkoittanut, että valtio pääomistajana tunnustaa velvollisuutensa ja vastuunsa yhtiöiden rahoituksessa, tavoitteiden asettamisessa ja valvonnassa.[229] Esimerkkeinä ajatukselle toimivat ainakin Italia, Ruotsi, Ranska ja Itävalta, joissa valtionyhtiöillä oli suhteellisen suuri painoarvo. Ruotsissa ja Itävallassa oli 1970-luvun alussa luotu valtion yhtiöomistukselle erilliset holdingyhtiöt, joiden tarkoituksena oli koordinoida

https://doi.org/10.21435/ha.153

investointeja ja siirtää pääomia tuottavista yhtiöistä uusiin lupaaviin hankkeisiin. Myös Englannissa ja Norjassa oli tehty periaatepäätökset siirtymisestä holdingyhtiön tyyppiseen hallintomalliin.[230]

Käytännössä valtionyhtiöistä olisi siis tullut holdingyhtiön tytäryhtiöitä[231]. Malli ei kuitenkaan saanut kannatusta. Vastalauseiden mukaan yhtiöt eivät täydentäisi toisiaan. Valtionyhtiöiden parempi omistajaohjaus olisi sen sijaan edellyttänyt entistä selkeämpiä ja konkreettisempia päämääriä. Monien mielestä omistajaohjauksessa tuli välttää operatiivisen yhtiöjohdon kahlitsemista.[232] Suurin vastustus johtui kuitenkin yhtiöiden valtarakenteista. Osakeyhtiölain mukaan ylintä päätäntävaltaa yhtiökokousten välillä käytti hallintoneuvosto. Vahvimmat yritysjohtajat puolestaan kykenivät muokkaamaan hallintoneuvoston kokoonpanoa mieleisekseen. Tämän rakenteen ansiosta yhtiön johdolla oli varsin vapaat kädet toimia, eikä yhtiöiden johdolla eikä myöskään poliitikoista koostuvilla hallintoneuvostoilla ollut mitään halua siirtää omaa valtaansa holdingyhtiölle.[233]

Samaan aikaan presidentti Kekkonen ajoi voimakkaasti luottomiehensä Olavi J. Mattilan nimittämistä Enson johtoon. Pääministeri Sorsa oli holding-mallin kannalla, mutta valtionyhtiöiden pääjohtajat vastustivat ministeriön ohjauksen tiukentamista. Tuloksena oli eräänlainen kompromissi. Valtionyhtiöiden muodollista omistajaohjausta vahvistettiin, kun Mattilan kaksoisrooli Valmetin ja Enson hallitusten puheenjohtajana hyväksyttiin.[234]

Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosastolle perustettiin valtionyhtiöiden toimisto vuonna 1973[235], ja sen tärkeä tehtävä oli koordinoida valtionyhtiöiden investointeja. Samalla aloitti toimintansa valtionyhtiöiden ministerivaliokunta.[236] Niemen mukaan ulkopuolisten odotukset valtionyhtiöiden toimiston luonteesta ja tavoitteista olivat ristiriitaiset. Vasemmisto halusi aktiivista valtionyhtiöpolitiikkaa, luoda valtion pääomien avulla uusia työpaikkoja ja laajentaa yhtiöiden toimintaa, kun taas porvaristo ja suuret liikepankit suhtautuivat kehitykseen epäluuloisesti. Valtionyhtiöt eivät nekään perustaneet uudesta elimestä. Niemen mukaan ”[v]altion yritysten johdon taholta haluttiin lähinnä unohtaa, että virkamiehiä tämänkaltaisiin yhtiöiden valvontatehtäviin oli koskaan palkattukaan, ja tästä syystä jotkut yritykset varoivat alku-

https://doi.org/10.21435/ha.153

vaiheessa ottamasta yhteyttä toimistoon".[237] Myöhemmin syksyllä 1977 valtionyhtiöiden toimistoa yritettiin nostaa osaston asemaan, mutta tätä vastustettiin aina oman ministeriön kansliapäällikköä myöten. Ministeri Eero Rantala (sd.) tyytyi perustamaan teollisuusosaston sisälle valtionyhtiöiden linjan (1979), jonka tehtävä oli huolehtia, että valtion omistajaintressit otettiin huomioon valtionyhtiöissä.[238]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuvaputkiprojekti lähtee liikkeelle

> ”Väärä” idea ei ole ainoastaan huono, mutta myös itsepintainen. Sen ei pitäisi edes tulla kenenkään mieleen. Se kuitenkin syntyy, yleensä siksi, että markkinatilanne ymmärretään perusteellisesti väärin. Huonot ideat ovat usein monella tapaa järjettömiä ja näiden edistäminen saattaa pulaan myös toteuttajansa.
>
> Sydney Finkelstein (2005, 25). Suomennos kirjoittajan.

Kuvaputkitehdas yhdisti sekä perinteistä että uutta ajatusmallia valtion liiketoiminnasta. Perinteistä ajattelutapaa edusti valtion enemmistöomistus ja ajatus valtion liiketoiminnasta luomassa uutta teollisuutta. Uutta ajattelutapaa edusti valtion ja yksityisten yritysten kumppanuus. Aluksi eri omistajien intressit näyttivät käyvän hyvin yksiin. Valtion suuri omistusosuus näkyi kuitenkin siinä, että Valcosta muodostui selvästi valtionyhtiö.

Tässä luvussa tarkastelen Valcon perustamiseen johtanutta päätöksentekoprosessia ja siihen liittyneitä reunaehtoja. Kuten myöhemmin huomattiin, yhtiön perustamiseen liittyneet motiivit, alkuperäiset sopimukset ja niiden perusteella luodut valtionyhtiölle tyypilliset yritysrakenteet asettivat kuvaputkitehtaan toiminnalle reunaehdot, joita voidaan perustellusti pitää ”konstruktiovirheinä”.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Poliittinen päätös

Hanke kuvaputkitehtaan perustamiseksi käynnistyi talvella 1974. *Apu*-lehden tietojen mukaan Saloran Jouko Nordell oli heti kuuluisan Lapin-matkan jälkeen sanonut Saloran tekniselle johtajalle Matti Kaiteralle, että valtio tulee hankkeeseen mukaan. Tämän jälkeen Salorassa tehtiin Kaiteran johdolla laskelmia, jotka sittemmin luovutettiin kauppa- ja teollisuusministeriön käyttöön.[239]

Muodollisesti hanke käynnistyi elokuun puolivälissä 1974, kun Salora Oy ehdotti kirjeitse kauppa- ja teollisuusministeri Jan-Magnus Janssonille (r.) perustettavaksi yhtiötä, johon valtio tulisi osakkaaksi 51–80 prosentin osuudella. Kirjeen yhteyteen oli liitetty Saloran laatima alustava selvitys rahoitustarpeesta, investointilaskelmat ja viiden vuoden myynti- ja tulosennusteet. Tässä vaiheessa hanke eteni vauhdikkaasti. Jo sinä samana päivänä, kun kirje saapui ministeriöön keskiviikkona 14. elokuuta, valtionyhtiöiden ministerivaliokunta[240] hyväksyi tarjouksen periaatteet kello 15:30 alkaneessa kokouksessaan. Samalla se asetti hanketta valmistelevan työryhmän.[241]

Työryhmään nimitettiin valtion edustajiksi kauppa- ja teollisuusministeriöstä valtiosihteeri Paul Paavela (sd.), ylijohtaja Pekka Rekola ja valtionyhtiöiden toimiston päällikkö Unto Lund (sd.). Salora sai nimittää työryhmään kaksi edustajaa. Ministerivaliokunta piti suotavana, että hankkeeseen tulisi vähemmistöosakkaaksi jokin alalla toimiva ulkomaalainen yritys.

Jo seuraavalla viikolla toimistopäällikkö Lund sekä Saloran johtajat Martti Juva ja Matti Kaitera lensivät Japaniin tutustumaan Hitachin värikuvaputkitehtaisiin. Japanilaiset pitivät projektia alustavasti toteuttamiskelpoisena, mutta mahdollinen yhteistyö riippui projektin kannattavuusarviosta. Viikko matkan jälkeen ylijohtaja Rekola esitteli ministerivaliokunnalle selvityksen tuloksia. Läsnä olivat pääministeri Sorsa, ministerit Virolainen (kesk.), Tuominen (ammattiministeri), Tarjanne (LKP) ja Jansson (r.) sekä asiantuntijoina valtiosihteeri Paavela, Pekka Rekola ja toimistopäällikkö Lund. Kokouksessa päätettiin, että kuvaputkiprojekti otettaisiin mukaan vuoden 1974 kolmanteen lisämenoarvioon.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valiokunta myös sopi, että tuotantolaitos pyrittäisiin sijoittamaan kehitysalueelle.[242]

Kolmannen kerran valtionyhtiöiden ministerivaliokunta käsitteli kuvaputkihanketta 17. syyskuuta, jolloin se asetti valtion edustajat perustettavan yhtiön osakkuusneuvotteluihin. Tehtävään määrättiin kansliapäällikkö Wahlroos, joka vastasi sopimusasioista ja valtionyhtiöiden toimiston päällikkö Lund, joka vastasi taloudellisista ja yleisistä näkökohdista. Heidän lisäkseen neuvotteluryhmään päätettiin kiinnittää alan tekninen asiantuntija. Tällaiseksi valittiin valtionyhtiö Outokumpu Oy:n elektroniikkaosaston johtaja Lauri Saari.[243]

Saaren kertoman mukaan toimistopäällikkö Lund lähestyi asiassa ensin Outokummun johtoa pyytäen lupaa käyttää Saaren työpanosta. Tämän jälkeen Lund soitti Saarelle, joka oli parhaillaan työmatkalla Oulussa. Tapaaminen sovittiin seuraavaksi päiväksi kauppa- ja teollisuusministeriöön. Tällöin 11. marraskuuta kansliapäällikkö Wahlroos pyysi Lauri Saarta ministeriön asiantuntijaksi valtion kuvaputkitehdasprojektiin, josta Saari ei omien sanojensa mukaan tiennyt mitään.[244] Kuvaputket olivat tosin mukana jo kevään 1974 ”lautasliinamuistiossa”, mutta on mahdollista, että Saari ei tiennyt hankkeen etenemisestä. Saaren kertoman mukaan projekti näytti marraskuussa olleen kuitenkin hyvässä vauhdissa. Wahlroosin mukaan Saaren toimeksianto ei tulisi vaatimaan paljoa aikaa, koska asia oli käytännöllisesti katsoen valmis. Kertomansa mukaan Saari kuitenkin halusi kaksi viikkoa aikaa tutustua projektin materiaaleihin.

Valcoisessa kirjassa Saari kuvaa ministeriön tuolloisia suunnitelmia puutteellisiksi. Esimerkiksi tuotteiden markkinointia ei käsitelty lainkaan ja mahdollisten teknologiatoimittajien vertailut puuttuivat. Teknologiaan liittyvistä lisenssiehdoista ei lisenssimaksuja lukuun ottamatta ollut neuvoteltu. Saloran tekemiä kannattavuuslaskelmia Saari kertoo pitäneensä epävarmoina ja epäili, ettei muihin lisenssintoimittajiin kuin Hitachiin ollut tarkemmin edes tutustuttu. Mainituista puutteista huolimatta Saari ilmoitti marraskuun lopussa ottavansa toimeksiannon vastaan. Ehdoksi hän kertoo asettaneensa, että sai käyttää projektiin 3–4 kuukautta ja hyödyntää valtionyhtiöiden toimiston asiantuntemusta. Wahlroosin mukaan asialla oli kiire ja että toimeksianto oli suoritettava mahdollisimman nopeasti.[245]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kauppa- ja teollisuusministeriön Valco-selvityksen (1980) mukaan valtionyhtiöiden ministerivaliokunta hyväksyi Saaren nimityksen projektin väliaikaiseksi osatoimiseksi asiamieheksi 18. marraskuuta.[246] Todettakoon, että eri lähteet antavat ristiriitaisia tietoja marraskuun lopun päivämääristä, mutta tällä ei ole suurta merkitystä kokonaiskuvan kannalta. Saaren mukaan hän hyväksyi tehtävän 27. päivä, vaikka sai myöhemmin tietää, että hänet oli nimitetty tehtävään yli viikkoa aikaisemmin. Tutkimuksen aineistosta kuitenkin löytyy Saaren jo 25. marraskuuta päiväämä aikataulu, jonka mukaan kuvaputkiprojekti oli tarkoitus käynnistää hyvin nopeasti.[247]

Joulukuun puolivälissä hankkeesta käytiin korkeimman tason keskustelu pääministerin virkahuoneessa. Aloitteen tapaamiselle oli tehnyt Jouko Nordell jälleen kansanedustaja Breilinin välityksellä[248]. Paikalla työhuoneessa olivat Sorsan ja Nordellin lisäksi pääministerin poliittinen sihteeri Tom Grönberg sekä toimistopäällikkö Unto Lund. Laaditun muistion mukaan Nordellin aloitteesta käytiin varsin yksityiskohtainen keskustelu perustettavan yhtiön hallintoneuvoston henkilövalinnoista, toimitusjohtajasta ja tehtaiden sijoittamisesta.[249] Samassa yhteydessä laadittiin aikataulu, jonka mukaan yhtiön perustamiseen liittyvät päätökset tehtäisiin heti tammikuussa 1975:

1. viikolla Salora jättäisi ehdotuksensa osakkuussopimuksesta ja yhtiöjärjestyksestä.
2. viikolla käytäisiin neuvottelut osakkuussopimuksesta ja yhtiöjärjestyksestä sekä laadittaisiin esitys valtionyhtiöiden ministerivaliokunnalle.
3. viikolla ministerivaliokunta käsittelisi ehdotuksen, valitsisi neuvottelijat ja myöntäisi tarvittava valtuudet.
   Ministerivaliokunnan hyväksymä esitys yhtiöjärjestyksestä ja osakkuussopimuksesta lähetettäisiin ulkomaiselle osakkaalle.
   Tehtaan sijoituspaikasta pidettäisiin kokous.
4. viikolla osakkuussopimukset allekirjoitettaisiin, pidettäisiin perustava yhtiökokous ja valittaisiin hallintoneuvosto.
5. viikolla hallintoneuvosto päättäisi toimitusjohtajan, johtokunnan ja tilintarkastajien valinnasta.[250]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Jos prosessi olisi edennyt suunnitellulla tavalla, Lauri Saaren laatiman aikataulutuksen mukaan kuvaputkitehdas olisi valmis aloittamaan koetuotannon keväällä 1977 ja teollisen mittakaavan tuotannon ennen saman vuoden loppua.[251] Perustamistoimenpiteet eivät kuitenkaan alkaneet suunnitellusti. Suunniteltu esitys vuoden 1974 kolmannen lisäbudjetin 10 miljoonan markan määrärahasta kuvaputkitehtaan perustamiseksi jäi kokonaan antamatta ja viivästyksen vuoksi uusi vastaava esitys oli mahdollista antaa vasta vuoden 1975 budjetin tultua hyväksytyksi[252]. Tämä tarkoitti päätöksen lykkääntymistä vähintään seuraavalle helmikuulle[253].

Lauri Saaren ja Matti Purasjoen laatima päätösehdotus jätettiin kansliapäällikkö Wahlroosille 10. maaliskuuta.[254] Keväällä 1975 yhtiön perustamista varten laadittiin uusi viikkoaikataulu, jonka mukaan yhtiö olisi perustettu kesä-elokuussa. Tässä vaiheessa asiaa edistettiin ilmeisen tosissaan, sillä hallituksen kerrottiin olleen asiassa yksimielinen. Lisäksi Hitachin edustajia informoitiin suunnitellusta aikataulusta.[255] Myös julkisuudessa ”Kuvaputki Oy:n” perustamista pidettiin lähes varmana asiana. Hanke tosin herätti varauksia myös SDP:n keskuudessa, koska siihen tiedettiin liittyvän merkittäviä riskejä. Tärkeämpi näkökohta lienee kuitenkin, että lehdistön mukaan tehtaan sijoittamisesta oli jo muodostumassa hallituspuolueiden välinen arvovaltakysymys. Virallisesti hankkeen hidasta etenemistä selitettiin lisäbudjettiesityksen viivästymisellä.[256]

Eduskunta pääsi käsittelemään kuvaputkitehtaan perustamista ensimmäisen kerran kevään 1975 lisämenoarvion yhteydessä 15. toukokuuta, jolloin se valtuutti hallituksen käyttämään 10 miljoonaa markkaa suhdannerahaston varoja yhtiön osakkaiden merkitsemiseen. Perustelujen mukaan tehdas korvaisi tuontia ja takaisi elektroniikkateollisuuden kasvun edellytykset. Jo pelkästään kotimainen kysyntä riittäisi takaamaan kuvaputkien menekin. Asian käsittely eteni mutkattomasti, vaikka SKDL vaati jo tässä vaiheessa, että tehtaan tuotantolaitosten sijoittamisessa otettaisiin huomioon edullisen maakaasun saatavuus. Eduskunta hyväksyi hallituksen ehdotuksen sellaisenaan äänin 116–34.[257] Seuraavan päivän *Salon Seudun Sanomissa* Jouko Nordell kertoi, että yhtiö perustettaisiin jo seuraavalla viikolla ja että hallintoneuvosto tulisi ratkaisemaan

https://doi.org/10.21435/ha.153

tehtaan sijoittamisen parin viikon kuluessa: ”Tehtaan suunnitelmat ovat jo melko pitkällä. Niiden toteuttaminen aloitetaan heti.”[258]

Sorsan I hallituksen valtionyhtiöiden ministerivaliokunta käsitteli kuvaputkitehdasasiaa vielä eduskunnan päätöstä seuraavana päivänä 16. toukokuuta. Keskustelua se kävi yhtiöjärjestyksestä ja osakassopimuksesta. Yhtiön perustava kokous voitaisiin pitää kesäkuun puolivälissä.[259] Sorsan I hallitus kuitenkin erosi toukokuun lopussa ennen kuin se ehti tehdä muodollisen päätöksen kuvaputkitehtaan perustamisesta.

Kevään 1975 hallituskriisiä on käsitelty varsin laajalti Suomen poliittisessa historiassa. Muodollisena syynä hallituksen kaatumiseen oli hallitusosapuolten välinen erimielisyys kehitysaluelaista. Sorsan hallituksen tiedetään kuitenkin toimineen hallituskauden lopulla huonosti ja hallituksen kaatumista oli presidentin aloitteesta valmisteltu kevään mittaan[260]. Presidentin motiiveista on esitetty risteäviä tulkintoja, mutta niiden on katsottu liittyneen valtapolitiikkaan[261]. Erkki Liikasen mukaan presidentti halusi nöyryyttää sekä Karjalaista että Virolaista.[262] Paavo Väyrysen mukaan presidentti halusi laittaa Sorsan järjestykseen, jolloin Keskustapuolueen nuori sukupolvi rohkaistui ajamaan hallituksen sisällä kovaa aluepolitiikan linjaa[263]. Tytti Isohookana-Asunmaan mukaan kaikille oli joka tapauksessa selvää, että ennenaikaiset vaalit olivat tulossa.[264] Toukokuun alussa hallituspuolueet olivat sopineet hallitusyhteistyön päättämisestä ja eronpyyntö esitettiin presidentille kuun lopulla. Eduskunta hajotettiin 4. kesäkuuta.[265]

Kesäkuussa asetettu Keijo Liinamaan virkamieshallitus ei edistänyt kuvaputkitehtaan perustamista. Heinäkuussa valtionyhtiöiden ministerivaliokunta antoi Saaren ja Wahlroosin tehtäväksi hankkia lisäselvityksiä suunnitellun kuvaputkituotannon kapasiteetista, laajentamissuunnitelmista ja kannattavuusnäkymistä[266]. Kuvaputkitehtaan perustamista käsiteltiin hallituksen iltakoulussa elokuussa. Tällöin kuvaputkitehtaan perustaminen pantiin pöydälle, eikä sitä otettu enää uudelleen käsittelyyn Liinamaan hallituksen aikana[267]. Kalevi Sorsalle toimitetun kirjeen mukaan iltakoulun päätöksen taustalla vaikuttivat paitsi tulevat vaalit, myös huhut Saloran kasvavista vaikeuksista. Muodollisesti asiaa lykättiin siksi, että budjetin käsittely oli kesken.[268]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Liinamaan hallituksen on yleensä katsottu suhtautuneen hankkeeseen nihkeästi, mutta joissain yhteyksissä viitataan myös sen luonteeseen ammattiministeristönä. Virkamieshallituksena se katsoi, ettei voinut tehdä kuvaputkitehtaan tapaisia, laajakantoisia teollisuuspoliittisia päätöksiä[269]. Keijo Liinamaan elämäkerrassa (1981) kuitenkin päätellään, mihinkään tiettyyn lähteeseen viittaamatta, että SDP-taustaisen pääministerin täytyi tuntea hankkeen taustat, mutta että hän olisi muodostanut oman kielteisen kantansa kannattavuuslaskelmien pohjalta.[270]

Neuvottelut Hitachin kanssa olivat alkaneet edellisenä keväänä, jolloin kuvaputkitehtaan perustaminen oli lähellä toteutua. Kauppa- ja teollisuusministeriön asiantuntijana toiminut Saari kertoo tavanneensa Hitachin edustajia Helsingissä myös Liinamaan hallituksen aikana. Saaren kertoman mukaan Hitachin edustajat olivat ”selvästi kyllästyneitä suomalaisen poliittisen päätöksenteon hitauteen ja heidän mielestään sanansa pitämättömyyteen”.[271]

Syyskuun vaaleissa odotettiin SDP:n voittoa, mutta puolue kärsi tappion menettäen yhden edustajan. Vaalien jälkeen käydyt hallitusneuvottelut eivät ottaneet onnistuakseen. Lopulta presidentti Kekkonen runnasi talouden vaikeaan tilanteeseen vedoten kokoon viiden puolueen enemmistöhallituksen. Marraskuun lopussa asetettu Martti Miettusen ”hätätilahallitus” ryhtyi toimeen kuvaputkitehtaan perustamiseksi.

Paavo Lipponen on kuvannut maan poliittisen johdon eläneen tällöin vakavan talouskriisin tunnelmissa. Kauppataseen vaje kasvoi, inflaatio kiihtyi ja työttömyysluvut nousivat.[272] SDP:n puoluetoimikunnan keskustelumuistion mukaan puolue asetti hallitusneuvotteluissa vaatimuksen kuvaputkitehtaan perustamisesta vastapainoksi keskustan vaatimuksille[273]. Juhani Suomen mukaan SDP:n neuvotteluasema oli vahva, sillä puolueet tiedostivat, että presidentti halusi nyt sitoa kommunistit hallitusvastuuseen, eikä tämä onnistunut ilman SDP:tä[274]. Yleisen tulkinnan mukaan sosiaalidemokraatit tekivät kuvaputkitehtaan perustamisesta hallituskysymyksen. Myöhemmin myös Miettunen kertoi, että puheenjohtaja Sorsa uhkasi SDP:n jättävän hallituksen, jos tehdas ei toteutuisi[275]. Kuisman ja Seppäsen mukaan myös uusi kauppa- ja teollisuusministeri Eero Rantala ”paalutti koko kaksimetrisen olemuksensa tehtaan tueksi.”[276]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Yleisen tulkinnan mukaan kuvaputkitehtaan perustaminen ei Liinamaan hallituksen aikana edennyt. Useissa yhteyksissä on epäilty, että kauppa- ja teollisuusministeriö kuitenkin ennakoi kuvaputkihankkeen jatkuvan uuden hallituksen aikana. Tarinan mukaan tuoreen kauppa- ja teollisuusministeri Rantalan kävellessä ensimmäistä kertaa uuteen työhuoneeseensa päällimmäisenä pöydällä odottivatkin kuvaputkitehtaan perustamissuunnitelmat[277].

Miettusen hallitus ajoi kuvaputkitehtaan perustamisen läpi ”pikajunavauhtia”.[278] Talouspoliittinen ministerivaliokunta käsitteli asiaa 9. tammikuuta 1976 ja valtioneuvoston iltakoulu pari päivää myöhemmin, jolloin pohjana olivat Unto Lundin laatima kuvaputkia valmistavan valtionyhtiön perustamisasiakirja ja Saaren vasta päivitetty muistio.[279] Saaren muistion mukaan värikuvaputkitehdas olisi erinomainen alku laajemmalle komponenttien tuotannolle, sillä se korvaisi tuontia ja lisäisi vientiä. Vaihtotaseen alijäämä pienenisi vähintään 200 miljoonalla markalla. Jos vielä kuvaputkien lasiosat saataisiin kotimaiselta toimittajalta, vaikutus kasvaisi 270 miljoonaan markkaan vuodessa. Työpaikkoja kuvaputkitehdas tarjoaisi ensi vaiheessa 470 ja toisessa vaiheessa 400 lisää. Liiketaloudellisessa mielessä hankkeen kannattavuus olisi tyydyttävä, sen sisäiseksi koroksi arvioitiin 10,5–16,5 prosenttia.[280]

Asiantuntijana iltakoulussa kuultiin kansliapäällikkö Wahlroosia. Paikalla olivat myös Jouko Nordell sekä Lauri Saari. Eero Rantalan kertoman mukaan asia ei herättänyt yhtään vastustusta.[281] Keskustapuolueen puheenjohtaja Johannes Virolaisen mukaan kuvaputkitehdasta pidettiin sosiaalidemokraattien omana hankkeena[282]. Iltakoulu kylläkin pyysi hankkeen kannattavuuteen liittyvää lisäselvitystä ja sai heti seuraavana päivänä päivätyn Unto Lundin ja Matti Purasjärven muistion ”Väritelevision kuvaputkia valmistavan tehdasprojektin kannattavuus ja siihen liittyvät riskit”. Sen mukaan realistinen pääoman tuottoarvio oli 10–20 prosenttia.[283] Viikko iltakoulun jälkeen kuvaputkitehtaan perustaminen oli esillä vielä valtioneuvoston raha-asiainvaliokunnassa[284] ja kaksi päivää myöhemmin, perjantaina 23. tammikuuta 1976, valtioneuvosto päätti ylimääräisessä istunnossaan Suomen valtion osallistumisesta projektiin.

Valtioneuvoston päätös ei ollut yksimielinen. Kahdeksastatoista ministeristä kolme ilmaisi vastustavansa päätöstä. Oikeusministeri Kristian

https://doi.org/10.21435/ha.153

Gestrin (r.), puolustusministeri Ingvar Melin (r.) sekä sosiaali- ja terveysministeri Irma Toivonen (LKP) ilmoittivat eriävän mielipiteensä. Heidän mielestään hankkeen riskit olivat liian suuret. Opetusministeri Paavo Väyrysen mukaan hankkeelle ei ollut yritystaloudellisia edellytyksiä, mutta hanketta voitiin perustella kansantaloudellisista näkökulmista. Tästä syystä Väyrynen hyväksyi tehtaan perustamisen, mikäli se sijoitettaisiin kehitysalueelle.[285]

Miettunen muisteli syksyllä 1979 *Turun Sanomissa*, että osa kuvaputkihanketta alun perin vastustaneista ministereistä kääntyi hankkeen kannattajiksi sen jälkeen, kun hallitukselle 15. tammikuuta esitettiin kauppa- ja teollisuusministeriön laatima muistio kuvaputkien markkinanäkymistä.[286] Myöhemmin heistä eräät ovat kuitenkin kertoneet epäilleensä hanketta. Väyrysen kertoman mukaan hallituksen enemmistö vastusti hanketta, mutta suostui siihen olosuhteiden pakosta ”pitkin hampain”[287]. Isohookana-Asunmaan mukaan Väyrynen itse ajoi mieluummin pienomistukseen perustuvaa talousmallia[288]. Ammattiministeri Sakari T. Lehto puolestaan kertoo muistelmissaan, että vastusti hanketta sen valmistelun aikana, mutta oli estynyt osallistumasta päätöstä varten nopealla aikataululla järjestettyyn valtioneuvoston ylimääräiseen istuntoon[289]. Martti Miettunen itse sanoi myöhemmin, että olisi mielellään äänestänyt Valcon perustamista vastaan, ellei olisi ollut pääministeri.[290]

Valcon perustaminen

Osakkaiden väliset sopimukset allekirjoitettiin ja yhtiön perustava kokous pidettiin maanantaina 16. helmikuuta 1976. Uudesta yhtiöstä tuli määritelmän mukaisesti valtionyhtiö, sillä yhtiöjärjestyksen mukaan Suomen valtion tuli aina omistaa vähintään 51 prosenttia osakkeista. 16 miljoonan markan osakepääoman merkitsivät Suomen valtio (60 %), Salora Oy (20 %) ja Hitachi Ltd (20 %).

Yhtiön nimeksi valittiin mukailtu lyhennelmä valtion komponenttitehtaasta. Alun perin nimen piti olla ”Valko”, mutta koska tuotenimi oli jo varattu, k ”kansainvälistettiin” c:ksi.[291] Yhtiömuodon mukaan sen toimialana oli viihdelaitteiden ja muihin tarkoituksiin tarkoitettujen väri-

https://doi.org/10.21435/ha.153

televisiovastaanottimien värikatodisädeputkien ja muiden elektronisten komponenttien ja laitteiden valmistus ja myynti. Media osasi kertoa, että tulevaisuudessa tuotantoa oli tarkoitus laajentaa ainakin puolijohteisiin, liittimiin ja releisiin[292].

Perustamisvaiheen ensimmäisiä tehtäviä oli asettaa yhtiön ylin johto, hallintoneuvosto ja johtokunta (näiden kokoonpanoista ks. liite 3). Hallintoneuvoston suuruudesta ja nimityksissä noudatettavista periaatteista oli alustavasti sovittu joulukuussa 1974 pääministerin virkahuoneessa käydyssä neuvottelussa. Tuolloin oli pidetty sopivana, että valtio saisi kymmenen paikkaa ja vähemmistöosakkaat kolme. Valtion edustajat jaettaisiin puolueiden kesken siten, että SDP saisi kolme, keskusta kaksi, SKDL kaksi, kokoomus yhden ja RKP yhden paikan. Yksi paikka jäisi poliittisen kaupankäynnin kohteeksi.[293] Vaikka hallitus vaihtui välissä, päähallituspuolueet olivat talvella 1976 samat, joten suuriin muutoksiin ei ollut tarvetta. Osakkaiden välisen sopimuksen mukaan valtio sai yhdeksän ja vähemmistöosakkaat neljä paikkaa[294]. Alkuperäisestä suunnitelmasta poiketen RKP:lle kaavailtu paikka meni Liberaaliselle Kansanpuolueelle. Hallintoneuvoston puheenjohtajaksi valittiin pääministeri Kalevi Sorsa ja varapuheenjohtajaksi Saloran toimitusjohtaja Jouko Nordell.

Hallintoneuvosto nimitti yhtiön viisihenkisen johtokunnan ennalta sovitulla tavalla. Johtokuntaan kuului yhtiöjärjestyksen mukaan puheenjohtaja, neljä varsinaista jäsentä ja kolme varajäsentä. Johtokunnan puheenjohtajaksi nimitettiin Valcon toimitusjohtaja. Muut jäsenet edustivat omistajia. Valtiota edustivat kauppa- ja teollisuusministeriön virkamiehet Unto Lund ja Pekka Malinen, Saloraa johtaja Martti Juva ja Hitachia johtaja Sutezo Hata.

Pääministerin virkahuoneessa joulukuussa 1974 käydyssä keskustelussa oli neuvoteltu myös toimitusjohtajan valinnasta. Jo tuolloin ehdokkaaksi nousi Lauri Saari, jolla oli ”runsaasti kokemusta projektien käynnistämisestä ja läpiajosta ja että hän [oli] edessä olevaan tehtävään nähden rutinoitunut käynnistäjä.” Suunnitelmaan kuului, että jos Saari valittaisiin toimitusjohtajaksi, hänen rinnalleen nimitettäisiin sopivan tilaisuuden tullen varatoimitusjohtaja, joka nousisi yhtiön johtoon tehtaan käynnistämisvaiheen jälkeen.[295]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Saaren oman kertoman mukaan hän sai tietää nimityksestään toimitusjohtajaksi vasta, kun Unto Lund soitti hänelle kotiin myöhään illalla kaksi päivää Valcon perustamisen jälkeen ja kysyi, oliko Saari halukas tehtävään. Vastaus oli annettava nopeasti. Seuraavana päivänä Kalevi Sorsa soitti Saarelle kertoakseen, että hallintoneuvosto oli tehnyt nimityksen.[296]

Tiettävästi yhtiön toimitusjohtajaksi oli muitakin ehdokkaita[297]. Nordell kertoi myöhemmin, että Salora olisi esittänyt omana ehdokkaanaan nimeltä mainitsematonta Oulun yliopiston professoria. Myös Saloran tekninen johtaja Matti Kaitera oli ilmoittanut haluavansa tehtävään, mutta ei saanut Nordellin tukea. Nordellin mukaan se, ettei Salora asettunut tukemaan Kaiteraa oli syy siihen, että Kaitera siirtyi pian Lohja Oy:n palvelukseen johtamaan Finluxin televisiotehdasta.[298]

Hallintoneuvosto päätti diplomi-insinööri Lauri Saaren valinnasta 18.2.1976[299]. Myöhemmän Valco-selvitystyöryhmän (1980) mukaan Saaren valintaa puolsivat lähinnä hänen aiempi kokemuksensa ja asiantuntemuksensa elektroniikkateollisuudesta, hänen kuvaputkihankkeesta tekemänsä perusselvitykset ja hänen osallistumisensa yhtiön sopimus- ja perustamisneuvotteluihin.[300]

Lauri Ilmari Saari oli syntynyt vuonna 1919 Berliinissä. *Helsingin Sanomien* saamien kuvausten mukaan häntä luonnehdittiin intelligentiksi, hyväksi kirjallisten raporttien laatijaksi ja itsepäiseksi. Takanaan hänellä oli sekä akateeminen ura että käytännön kokemusta teknologiateollisuudesta. Teknillisessä korkeakoulussa hän oli opettanut akateemikko Erkki Laurilan kanssa ja osallistunut ensimmäisen suomenkielisen elektroniikan oppikirjan kirjoittamiseen. *Helsingin Sanomien* mukaan suuri osa maan elektroniikka-alan diplomi-insinööreistä oli Saaren kouluttamia. Henkilökohtaista mainetta hän oli saavuttanut suunnittelemalla Helsingin Olympiastadionin kuuluisan tulostaulun kesän 1952 kisoihin. Tulostaulu koostui hehkulampuista, joiden avulla taululle voitiin muodostaa numeroita ja kirjaimia.[301] Myöhemmin Saari oli mukana perustamassa Nokian Kaapelitehtaan Elektroniikkaosastoa (1960). Nokialta hän oli siirtynyt johtamaan valtionyhtiö Outokummun instrumenttitehdasta.[302]

Jälkikäteen Saaresta ja hänen persoonastaan ja johtamistyylistään esitettiin vähemmän mairittelevia arvioita. Saaren sanottiin esimerkiksi

https://doi.org/10.21435/ha.153

ylpistyneen uransa alkuvaiheen menestyksestä, hänen saavutuksiaan 1960-luvun elektroniikkateollisuudessa pidettiin vaatimattomina ja hänen esimiestaitojaan arvosteltiin. Joissain arvioissa viitattiin myös hänen elintapoihinsa. Arviot ovat kuitenkin peräisin ajalta, jolloin Saari muistettiin lähinnä Valcon arkkitehtinä ja toimitusjohtajana.

Valcon muiden johtajien nimitysten perusteista ei ole säilynyt taustoittavaa materiaalia. Valcon yhteiskuntasuhdejohtaja Jorma Cantellin (sd.) mukaan Saari sai toimitusjohtajana ilmeisen vapaat kädet koota yhtiön alkuperäinen johtoryhmä itselleen mieluisista henkilöistä. Alkuperäisen johtoryhmän jäsenistä voidaan todeta, että he olivat 30–40-vuotiaita miehiä, joilla oli aiempaa esimieskokemusta teknologiateollisuudesta, joko valtionyhtiöiden tai Nokian palveluksessa. Poikkeuksena olivat markkinointijohtaja Vihtori Dubbelman, joka oli muita vanhempi, sekä yhteiskuntasuhdejohtaja Cantell, joka oli tiettävästi ainoa SDP:n jäsen Valcon johtoryhmässä.[303] Tämä ei kuitenkaan tarkoita, ettei puolueiden välisiä voimasuhteita olisi laskettu.[304]

Tehtaan sijaintipaikan valinta

Tärkeä poliittinen kysymys liittyi tehtaan sijaintipaikan valintaan. Vaakakupissa painoivat taloudelliset tekijät, mutta myös aluepolitiikka. Tehtaan sijoittamisesta oli käyty keskusteluja jo joulukuussa 1974 Nordellin ja Sorsan tapaamisessa. Tuolloin päätehdasta suunniteltiin Imatralle ja elektronitykkejä valmistavaa toimipistettä Iisalmeen. Tähän liittyen Salora lupasi sijoittaa oman kanavanvalitsintehtaansa Kemijärvelle – kuitenkin sillä ehdolla, että saisi takeet riittävistä kehitysalue-eduista.[305]

Julkisuudessa keskustelu tehtaan tai tehtaiden sijoittamisesta alkoi vuoden 1974 lopulla, kun tehtaan perustaminen alkoi näyttää selvältä[306]. Lähteestä riippuen 40 tai 50 kuntaa ilmoitti haluavansa tehtaan. Suurin osa näistä oli Pohjois-Karjalan, Kymen ja Mikkelin läänien alueilta. Vahvimpina ehdokkaina pidettiin Mikkeliä ja Imatraa. Lehtitietojen mukaan kahden alueen välinen kilpailu muuttui poliittiseksi arvovaltakysymykseksi, sillä ministeri Ahti Karjalainen oli kotoisin Mikkelin läheltä Hirvensalmelta ja SDP:n eduskuntaryhmän puheenjohtaja Paavo

https://doi.org/10.21435/ha.153

Tiilikainen puolestaan Imatralta[307]. Hallituksen ongelmien kärjistyessä Valcon perustamispäätös lykkääntyi ensin syksyyn 1975 ja sitten kevääseen 1976.

Valtion virastojen hajasijoitus kuului 1970-luvun aluepolitiikan vakiopuheenaiheisiin, mutta käytännössä se johti vain yksittäisiin toimenpiteisiin[308]. Valtionyhtiöiden kohdalla hajasijoituksen tulokset olivat sikäli parempia, että valtionyhtiöt perustivat ajoittain uusia tehtaita, joiden sijoittamiseen poliitikot pystyivät vaikuttamaan[309]. Kyseessä ei ollut mitätön asia: vuonna 1970 valtionyhtiöiden osuus koko maan teollisista työpaikoista oli noin 10 prosenttia. Suurimmat osuudet sijaitsivat Lapin (42 %), Pohjois-Karjalan (34 %), Keski-Suomen (28 %), Oulun (25 %) ja Kymen (19 %) lääneissä. Pienimmät puolestaan Uudenmaan (4 %), Kuopion (4 %) ja Mikkelin (4 %) lääneissä.[310]

Aluepolitiikka koski myös elektroniikkatehtaita. Aiemmin valtion hajasijoituskomitea oli ehdottanut sähköpaja Televan siirtämistä Ouluun ja Kajaaniin, vaikka Televan johto itse halusi keskittää yhtiön toiminnot Espoon Mäkkylään. Televan johto kuitenkin katsoi viisaammaksi tulla asiassa vastaan ja esitti uuden tuotantolaitoksen perustamista kehitysalueelle. Kohteeksi valikoitui Äänekoski, jossa Televan toimipiste aloitti vuonna 1974.[311] Kiinnostavaa kyllä, valtio onnistui vaikuttamaan myös yksityisen elektroniikkateollisuuden sijoittumiseen hankintapolitiikan avulla. Puolustusvoimien kenttäradiotilauksen ehdot (1972) olivat keskeinen syy, miksi Nokia sijoitti radiopuhelintuotantonsa Ouluun[312]. Myöhemmin molemmista paikkakunnista, Oulusta ja Äänekoskesta, tuli osa matkapuhelin-Nokian historiaa.

Kauppa- ja teollisuusministeriön vuonna 1973 julkaistusta raportista ilmenee, että teollisuuden hajasijoituksessa ainakin pyrittiin ottamaan huomioon alueelliset lähtökohdat. Kehitysalueille olisi perustettava teollisuutta, joka voisi käyttää hyväksi paikallista työvoimaa ja raaka-aineita. Sen sijaan työvoiman, teknisten toimihenkilöiden, liikkeenjohdon ja teknologian siirtäminen kehitysalueille oli osoittautunut vaikeaksi.[313] Ministeriön mukaan teollisuus pyrittiin keskittämään useiden yritysten kokonaisuuksiin, sillä keskittämisestä oli selvästi etua etenkin pienemmille yrityksille. Käytännössä tämä näkyi teollisuuskylien rakentamisena ympäri Suomea. Tässäkin suhteessa painotettiin huolellisen suunnittelun merkitystä.[314]

https://doi.org/10.21435/ha.153

1970-luvun alussa poliittista painetta hajasijoituksiin lisäsi nopea kaupungistuminen sekä massiivinen muuttoliike Ruotsiin. Sosialidemokraattisen puolueen kannattajat kehitysalueilla odottivat hallitukselta toimenpiteitä työllisyyden parantamiseksi ja maan sisäisen muuttoliikkeen hillitsemiseksi. Keskustalaiset tekivät kannanottoja kehitysaluepolitiikan kehittämiseksi. Työpaikoista oli pulaa etenkin Pohjois-Suomessa, jonka kansanedustajat innostuivat Oulun yliopiston professori Matti Otalan esittäessä, että elektroniikkateollisuus voisi kohtuullisin kustannuksin luoda alueelle muutamassa vuodessa 5 000–6 000 uutta työpaikkaa.[315]

Keskellä 1970-luvun lamaa perustettu kuvaputkitehdas herätti erityisen paljon aluepoliittista kiinnostusta. Kymenläänin porvarilliset kansanedustajat olivat esittäneet kirjallisen kysymyksen tehtaan sijoittamisesta lääniin jo vuoden 1975 valtionpäivillä[316]. Valcon perustamispäätöksen myötä kevättalvella 1976 peräti 76 paikkakuntaa ilmoitti haluavansa kuvaputkitehtaan ja 40 paikkakuntaa tavoittelevansa sivutoimipaikkaa[317].

Karkeasti ottaen vaihtoehdot jakaantuivat Pohjois-Savon, Pohjois-Karjalan, Etelä-Karjalan ja Mikkelin lääneihin, joista kukin katsoi olevansa oikeutettu saamaan tehtaan alueelleen.[318] Mikkelin kauppakamari ilmoitti jo keväällä 1975 puoltavansa Savonlinnaa tehtaan sijaintipaikaksi.[319] Mikkelin lääni ei sen sijaan ottanut kantaa, mihin kuntaan tehdas tulisi sijoittaa, mutta piti kiinni näkökulmastaan, että tehdasta ei tarvitsisi sijoittaa maakaasuverkon läheisyyteen, koska tehdas voisi toimia myös sähköllä.[320] Kymen lääninhallitus julkaisi tiedotteen, jonka mukaan maakaasu oli välttämätöntä ja tehdas olisi sijoitettava Imatralle.[321] Etelä-Karjalan lääni oli vasta perusteilla, mutta maakuntaliiton puheenjohtaja Mikko Pekkonen linjasi, että ensisijainen tavoite oli ajaa kuvaputkitehtaan sijoittamista Imatralle ja hovioikeuden sijoittamista vastavuoroisesti Kymenlaakson pääkaupunkiin Kouvolaan.[322] Maakuntaliitto myös ajoi ”kanuunatehtaan” eli kuvaputkitehtaan sivutoimipisteen sijoittamista Imatran lähelle Parikkalaan[323].

Tehdasta havittelevat paikkakunnat vetosivat päättäjiin. *Helsingin Sanomat* kertoi, kuinka väestökadosta kärsivä Ilomantsi odotti pienestäkin tehtaasta saatavaa verrattain suurta hyötyä. Paikallisen kuntapäättäjän mukaan tehdas olisi ikään kuin korvaus siitä, että alue tarjosi paljon työvoimaa etelän kasvukeskuksille.[324] Savonlinnan kaupunginjohtaja

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuva 1. Mielenilmaus kuvaputkitehtaan sijoittamiseksi Savonlinnaan.



Kuva: Jaakko Julkunen (1976). Museovirasto, journalistinen kuva-arkisto, Jaakko Julkusen kokoelma. CC BY-ND 4.0.

luonnehti sijaintipäätöstä vedenjakajana, joka näyttäisi, saiko kaupunki tarvitsemansa tuen vai katkeaisiko sen kehityksen selkäranka. Kaupunginjohtaja myös muistutti tarjolla olevasta porkkanasta: koska Savonlinna lukeutui varsinaiseen kehitysalueeseen, tehdas saisi sinne sijoittumisesta 10–20 miljoonan markan edestä erilaisia tukia ja avustuksia.[325]

Työvoimaministeriö oli tunnustanut maakaasun saatavuuden tehtaan sijoittumisen kannalta välttämättömäksi edellytykseksi. Se oli vertaillut maakaasuputken varrella sijaitsevia työssäkäyntialueita, joista sopivimpana pidettiin Imatran kaupunkia. Toissijaisena vaihtoehtona se piti Hamina–Vehkalahti-aluetta.[326] Kauppa- ja teollisuusministeriön sekä työvoimaministeriön yhteinen virkamiestyöryhmä sen sijaan suositti tehtaan sijoittamista Savonlinnaan tai Imatralle ja pienemmän tehtaan sijoittamista Ilomantsiin, joka voitti vertailussa Sotkamon, Kuusamon, Pielaveden ja Rantasalmen.[327]

Saaren keväällä 1975 laatiman muistion mukaan tehtaan olisi sijaittava sellaisella paikkakunnalla, jossa olisi riittävästi kolmivuorotyöhön soveltuvaa työvoimaa:

https://doi.org/10.21435/ha.153

> Asuntokysymys, lasten koulunkäynti ja kaikki viihtyvyyteen vaikuttavat tekijät ovat tärkeitä. Näin suurta määrää insinöörejä ja teknikkoja ei saa ainakaan nykyisessä ammattikunnan ylityöllisyysaikana asettumaan kauas isoista asutuskeskuksista. Pätevä insinöörikunta on projektin menestymisen elinehto.[328]

Valcon johtokunta halusi sijoittaa kuvaputkitehtaan kokonaisuudessaan Imatralle. Tärkein peruste oli maakaasun saatavuus. Kuvaputkien valmistusprosessiin kuului putkien paistaminen kaasu-uunissa, mihin tarkoitukseen maakaasu sopi ominaisuuksiltaan paremmin kuin nestekaasu[329]. Päätehtaan sijoittaminen Imatralle sopi hyvin myös ajan energiapolitiikkaan.

Maakaasun tuonti Neuvostoliitosta Suomeen oli alkanut vuonna 1974. Taustalla oli kauppapoliittinen tarve löytää uusia idänkaupan tuontiartikkeleita. Kysymys maakaasusta kytkeytyi myös energiapolitiikkaan, jota leimasi valtion energiayhtiöiden ja yksityisten välinen vastakkainasettelu. Kokonaisuudessaan asetelma ei ollut yksioikoinen, sillä aluksi myös valtionyhtiöt Neste ja Imatran Voima vastustivat kaasun tuontia, koska pelkäsivät kaasun alkavan kilpailla perinteisten polttoaineiden kanssa. Sähköä käyttävä yksityinen teollisuus puolestaan pelkäsi, että koko energiamarkkina keskittyisi vain muutaman toimittajan käsiin. Maakaasuputken rakentaminen ratkesi, kun kaasun suurimmaksi käyttäjäksi varmistui valtionyhtiö Enson Imatran tehdas.[330] Tässä kuviossa Valcon kuvaputkitehtaan katsottiin lisäävän maakaasun tasaista käyttöä Suomen puoleisen maakaasuputken alkupäässä[331].

Muodollisesti sijaintipaikan valinta oli Valcon omissa käsissä. Hallintoneuvosto keskusteli sijaintipaikasta jo ensimmäisessä kokouksessaan, jonka jälkeen Kalevi Sorsa selosti sen kulkua puoluetoimikunnalle. Selostus kertoo ennen kaikkea tavasta, jolla hallintoneuvosto ohjattiin tekemään pääomistajalle mieluinen päätös:

> Siellä meni kaikki täsmälleen niiden nuottien mukaan, jotka toveri Rantala oli säveltänyt johtokuntaa myöten. Me olimme niin ikään sopineet sellaisen taktiikan, että tässä kokouksessa kuullaan vain hallintoneuvoston asiantuntijajäsenten, ts. Hitachin ja Saloran

https://doi.org/10.21435/ha.153

> mielipiteet tehtaan sijoituspaikkakysymyksestä, mutta ei mennä itse keskusteluun pitemmälti. Näin tehtiinkin ja käytännöllisesti katsoen molemmat asettuivat teknisistä ja taloudellisista lähtökohdista Imatran kannalle.
>
> Tämä keskustelu keskeytettiin, ja sellaiset hallintoneuvoston jäsenet, joilla saattoi olla muita ajatuksia, pyysivät paperilla selvityksiä esitetyistä näkökohdista.[332]

Valcon operatiivisen johdon kanta oli, että liiketaloudellisin perustein tuotanto kannatti keskittää yhteen paikkaan, jolloin minimoitaisiin kuljetuksiin liittyvät riskit ja kustannukset[333]. Elektronitykit olivat erittäin herkästi vaurioituvia osia. Yleensä kuvaputkivalmistajat sijoittivat elektronitykkien koonnin kuvaputkitehtaan yhteyteen siksi, että kuljetusta varten tykit oli tyhjiöpakattava ja suojattava kaikilta mahdollisilta kolhuilta.[334] Poliitikkojen mielestä Valcon toinen tuotantolaitos (josta käytettiin eri yhteyksissä myös nimityksiä ”komponenttitehdas”, ”kanuunatehdas” tai ”sivutoimipiste”) soveltui kuitenkin hyvin aluepolitiikan välineeksi. Koska komponentit olivat verrattain kevyitä ja pienikokoisia, liikenneyhteydet eivät vaikuttaisi sijoitukseen ja tehdas voitaisiin ”verrattain vapaasti sijoittaa minne tahansa”.[335]

Hallintoneuvoston sosialidemokraatit olivat vakaasti päättäneet, että päätehdas sijoitettaisiin Imatralle teknisin, taloudellisin ja myös työllisyyteen liittyvin perustein. Imatra oli lisäksi sosialidemokraattien vahvaa kannatusaluetta. Sen sijaan puolueen sisällä oli vastakkaisia pyrkimyksiä toisen tuotantolaitoksen sijoittamisesta joko Savonlinnaan tai Ilomantsiin[336]. Sorsan SDP:n puoluetoimikunnalle kertoman mukaan alustavasti parhaana paikkana toiselle tehtaalle pidettiin Savonlinnan seutua.[337] Savonlinna sijoittui aiemmin kehitysaluepolitiikassa vähälle jääneeseen Mikkelin lääniin ja kaupungista oli hyvä kulkuyhteys Imatralle. Toisaalta myös Ilomantsi sai kannatusta. Ilomantsi oli noin 9 300 asukkaan kunta, jossa vallitsi pysyvä korkea työttömyys, mutta jota pidettiin kehityskelpoisena paikkakuntana[338]. Toisen tehtaan sijoittamisen suhteen SDP oli kuitenkin valmis tekemään myönnytyksiä.[339] Vaikka kysymys oli tärkeä, kaikkein tärkeintä oli saada yritys perustetuksi.[340]

Myös Keskustapuolueessa oli ristivetoa. Pääministeri Miettunen kan-

https://doi.org/10.21435/ha.153

natti Sotkamoa, puolueen puheenjohtaja Virolainen Savonlinnaa. Tästä syystä puolue tyytyi ajamaan tehtaan perustamista kehitysalueelle; helmikuussa puolue vielä tiukensi kantaansa vaatien yhtiötä kokonaisuudessaan kehitysalueelle. Sorsan mukaan keskusta ei halunnut ensin kelpuuttaa Imatraa päätehtaan sijaintipaikaksi, koska Imatra ei ollut kehitysaluetta. Lopulta keskusta taipui, koska Isohookana-Asunmaan mukaan Imatran kiistattomana etuna oli edullinen maakaasu.[341]

Julkisuudessa toimitusjohtaja Saari totesi, että tehtaan jakaminen vaikuttaisi kuvaputken tuotantokustannuksiin vain noin puoli prosenttia: ”Jakamisesta maksettu hinta voidaan hänen mukaansa hyvin uhrata kehitysaluepolitiikalle ja puolueiden väliselle kissanhännänvedolle.”[342] Valcon hallintoneuvosto päätti tehtaiden sijoittamisesta maaliskuun kokouksessaan. Kannatus päätehtaan sijoittamiseksi Imatraan oli vankkaa, joten keskustelua käytiin pienemmän komponenttitehtaan sijoittamisesta. Vuoden 1975 lisämenoarvion perusteluihin viitaten[343] hallintoneuvosto päätti, että toinen tehdas sijoitetaan kehitysalueelle.[344]

Äänestysten jälkeen hallintoneuvosto päätyi Savonlinnaan. Ratkaisevan äänen antoi Hitachin edustaja Koimai, joka aluksi pidättäytyi äänestämästä, mutta tiukan paikan tullen asettui Savonlinnan kannalle. Hitachin mukaan tehdas olisi parempi säilyttää yhtenä kokonaisuutena, koska sivutoimipisteessä koottava elektronitykki oli altis kuljetusvaurioille. Hitachin edustajat olivat kertoneet kuitenkin ymmärtävänsä, että päätökseen vaikuttivat myös poliittiset tekijät, mutta että tässäkin tapauksessa paras ratkaisu olisi sijoittaa laitokset mahdollisimman lähelle toisiaan.[345]

Hallintoneuvoston päätöksen jälkeen Kalevi Sorsa arvioi SDP:n puoluetoimikunnalle, että päätös päätehtaan sijoittamisesta Imatralle kestäisi, mutta että Savonlinnan osalta päätös tulisi kaatumaan. Valtioneuvoston enemmistö oli nimittäin Sotkamon kannalla. Puoluetoimikunnan sisällä asia herätti yleistä periaatteellista keskustelua valtion teollisuuslaitosten sijoittamisesta. Teollisuuslaitosten jakamisen pelättiin johtavan tehottomiin ratkaisuihin. Epäkohtana pidettiin myös sitä, että valtionyhtiöiden sijoittumiskysymykset aiheuttivat aluepoliittisia kansanliikkeitä, mutta yksityisten yritysten sijoittumispäätöksistä ei puhuttu juuri mitään.[346]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valtioneuvosto ottikin asian omaan käsittelyynsä noin kahden viikon kuluttua, jolloin se myös äänesti Valcon tehtaiden sijainnista. Päätehdasta koskevassa äänestyksessä Keskustapuolueen ja RKP:n ministerit sekä ammattiministeri Viljo Luukka äänestivät Savonlinnan puolesta, mutta selvä enemmistö kannatti Imatraa. Toista tehdasta koskevassa äänestyksessä äänet hajaantuivat yli puoluerajojen.[347] Sotkamon voitto oli kuitenkin kiistaton. Sotkamon puolta hallituksen sisällä ajoi erityisesti Paavo Väyrynen[348]. Asetelmaan vaikutti eittämättä se, että presidentti Kekkonen oli epävirallisesti ilmaissut kannattavansa Sotkamoa.[349] Presidentin kannan taustalla saattoi puolestaan vaikuttaa huoli Kainuun työllisyystilanteesta Kostamus-projektia koskevien päätösten viivästyessä[350]. Sotkamo oli lisäksi keskustan vankkaa tukialuetta ja kunta itse oli kampanjoinut asian puolesta voimakkaasti. Aluksi kunta oli tavoitellut itse päätehdasta.[351]

Äänestyksen jälkeen pääministeri Sorsa paheksui julkisesti hallituskumppaneitaan siitä, että nämä olivat puuttuneet valtionyhtiön sisäiseen päätöksentekoon ja vieläpä äänestäneet tehtaan sijainnista:

> Aluepoliittista päätöksentekoa ja samalla aluepolitikan tehoa vaivaa ylenmääräinen nurkkakuntaisuus. Poliittista etua tavoitellen herätetään toiveita, joille ei ole reaalisia toteutumisen mahdollisuuksia, jarrutetaan ja järjestetään äänestysnäytelmiä. [– –] Tämä ei ole oikein perustettuja yrityksiä eikä kehitysalueen ihmisiä ajatellen.[352]

Julkisuudessa Sotkamo julistettiin voittajaksi heti valtioneuvoston äänestyksen jälkeen. Sotkamon kunnanjohtaja kuitenkin ilmoitti, ettei kunta halunnut onnitella Imatraa päätehtaasta, sillä Imatra ei – kuten ei Savonlinnakaan – kuulunut *varsinaisiin* kehitysalueisiin: ”Näiden paikkakuntien tulevaisuus [ei] ole niin suuresti näistä ’kärpäsistä’ kiinni kuin meillä.” Lausunnossaan kunnanjohtaja viittasi valtion vaisusti edenneeseen hajauttamispolitiikkaan ja siihen, ettei valtion sähköpaja Televa ollut suostunut siirtämään toimintojaan Pohjois-Suomeen: ”[Valcon komponenttitehdas] on toistaiseksi ainoa täyttynyt lupaus kainuulaisten kannalta.”[353]

Valcon hallintoneuvosto päättikin huhtikuun kokouksessaan peruuttaa aiemman päätöksensä ja sijoittaa komponenttitehtaan Sotkamoon.[354]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Myöhemmin Sotkamon tehtaan harjannostajaisissa helmikuussa 1978 toimistopäällikkö Lund kertoi tehtaiden sijoittamispäätökseen vaikuttaneen sekä liiketaloudelliset että aluepoliittiset näkökulmat. Liiketaloudellisista näkökulmista tärkeitä olivat maakaasun saatavuus, riittävä kolmivuorotyöhön soveltuva työvoimareservi ja kaikkien toimintojen sijoittaminen yhteen yksikköön. Kehitysaluepoliittiset tekijät sen sijaan puolsivat tuotannon jakamista kahteen toimipisteeseen.[355] Kehitysaluepoliittisten ja liiketaloudellisten etujen ristiriita oli Lundin mielestä selvä, mutta toisaalta syrjäisestä sijainnista aiheutuvia haittoja tasoittava kehitysaluelainsäädäntö koski nyt myös Valcoa: ”Nyt voidaan jo todeta, että Kehitysaluerahasto on suhtautunut Sotkamon tehdasrakennuksen rahoitukseen suopeasti. Samoin kauppa- ja teollisuusministeriön suhtautuminen tehtaan investointi- ja koulutusavustusten hakemuksiin on ollut ymmärtäväistä.”[356]

Samaan aikaan kun tehtaiden sijoitus herätti kiivasta julkista keskustelua, pääkonttori sijoitettiin ilman suurempaa huomiota pääkaupunkiseudulle, ensin Espooseen ja sitten Helsinkiin. Tämä ”Helsingin organisaatio”[357] sisälsi ylimmän johdon lisäksi markkinoinnin, taloushallinnon, yrityssuunnittelun ja sovellutuslaboratorion.[358]

Markkinatilanne vaikuttaa lupaavalta

Kuvaputkitehtaan perustamisvaiheen muistioissa Lauri Saari korosti laskelmien perustuvan varovaisiin oletuksiin, jolloin tehtaan ennakoitu taloudellinen tulos muodostuisi tyydyttäväksi. Tehtaan kannattavuus ei kuitenkaan ollut tärkein päämäärä, sillä Valcosta ei pitänyt tulla yksinomaan kuvaputkitehdas vaan elektroniikan komponenttien tuottaja kotimaiselle teollisuudelle. Saaren muistiossa projektin ensisijaisena merkityksenä pidettiin sitä, että ”värikuvaprojekti muodostaa erinomaisen lähtökohdan laajempipohjaiselle komponenttien tuotannolle (puolijohteet, sähkömekaaniset komponentit) eli valtion komponenttitehtaalle.” Valmisteluvaiheen asiakirjat korostavat myös kuvaputkituotannon positiivista vaikutusta kauppataseeseen ja kotimaiseen televisioteollisuuteen.[359] Perustamisvaiheen muistioissa kuvaputkien kysynnän odotettiin kasva-

https://doi.org/10.21435/ha.153

Taulukko 4. Hitachin arvio (1975) väritelevisioiden ja kuvaputkien kysynnästä Länsi-Euroopassa, 1000 kpl.

	1975	**1978**	**1980**	**1983**	**1985**
Väritelevisioiden kysyntä Länsi-Euroopassa	6000	7500	8500	9000	9000
Väritelevisioiden tuonti	400	500	500	500	500
Länsi-Euroopassa valmistettujen väritelevisioiden kysyntä	5600	7000	8000	8500	8500
Värikuvaputkien tuonti	1600	700	500	500	500
Länsi-Euroopassa valmistettujen värikuvaputkien kysyntä	4000	6300	7500	8000	8000

Lähde: Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA.

van jyrkästi. Hitachi piti Euroopan markkinoita erittäin lupaavina, koska väritelevisioiden määrä oli ihmisten tulotasoon verrattuna pieni. Kysynnän odotettiin kaksinkertaistuvan 1980-luvun puoliväliin mennessä (taulukko 4). Markkinaennusteiden mukaan Euroopan tuotantokapasiteetti riittäisi tyydyttämään kysynnän vuoteen 1977 saakka, jonka jälkeen tarvittaisiin uutta valmistuskapasiteettia noin 1,5 miljoonan yksikön edestä.[360]

Ensimmäisessä vaiheessa tehtaan myynti nojaisi kotimaisen kysynnän varaan. Muistiossa esitetty tuotevalikoima vastasi tärkeimmäksi asiakkaaksi kaavaillun Saloran toiveita. Tällöin tehdas valmistaisi yhdellä linjalla 300 000 kuvaputkea vuodessa. Näistä Salora ostaisi 195 000, Hitachi 100 000 ja muut 5 000 kuvaputkea vuodessa.[361] Näitä määriä pidettiin hyvin realistisina, sillä Salora oli tuolloin laajentamassa tuotantokapasiteettiaan 265 000 väritelevisioon vuodessa. Hitachi puolestaan käyttäisi Suomessa valmistettuja kuvaputkia Englantiin valmistuvalla uudella televisiotehtaallaan.[362] Valcon itsensä huolehdittavaksi katsottiin jäävän lähinnä muutamien tuhansien putkien myynti Suomeen[363] ja SEV-markkinoille.

Markkinointi käynnistettiin heti yhtiön perustamisen jälkeen keväällä 1976.[364] Markkinointia varten Valco rekisteröi tavaramerkit ”Finnvalco” ja ”Valcomp”[365]. Yrityksen nimi ”Valco” ei kelvannut tavaramerkiksi, koska se muistutti liikaa Philipsin jo paljon aiemmin rekisteröimää tavara-

https://doi.org/10.21435/ha.153

merkkiä ”Valvo”. Samankaltaisuutta pidettiin mahdollisena ongelmana, etenkin koska Philips suhtautui Valcoon hyvin kielteisesti. Myöskään nimeä ”Valcolor” ei hyväksytty, sillä Telefunken omisti tavaramerkin ”Palcolor”.[366]

Valco oli kuvaputkimarkkinoilla uusi ja tuntematon valmistaja. Sen tavoitteena oli kuitenkin saavuttaa laadukkaan toimittajan maine ja luoda ”teknisesti ja taidollisesti luotettava kuva yrityksestä, joka pyrkii tiiviisti seuraamaan oman alansa kehitystä ja olemaan liiketaloudellisesti kannattava”. Käytännössä laadukkaan toimittajan maine luotiin pitämällä laadunvalvonnan seula erittäin tiukkana.[367]

Kuvaputkikauppa erosi kuluttajaelektroniikan kaupasta, sillä kuvaputket olivat puolivalmisteita, joita myytiin etupäässä televisiotehtaille. Markkinointijohtaja Dubbelman selosti myöhemmin, kuinka kuvaputkien kauppa käytännössä tapahtui:

> Kiinnostuttuaan uuden toimittajaehdokkaan tuotteista asiakas tavallisesti pyytää yhden tai useamman näyteputken laboratoriokokeita varten. Mikäli tulokset ovat myönteisiä, pyydetään 50–100 kpl erä koetuotantoa varten. Vasta tämän jälkeen asiakas on valmis keskustelemaan merkittävien määrien toimituksista. Kaikkien näiden vaiheiden läpikäyminen vaatii runsaasti aikaa, joskus useita vuosia, mikäli uuden putken käyttöönotosta aiheutuu muutoksia vastaanottimeen.[368]

Markkinoinnin tavoitteena oli, että tehtaan tuotannon käynnistyessä yhtiöllä olisi olemassa asiakaskunta, jolla olisi tekninen valmius ja halu vastaanottaa Valcon kuvaputkia. Markkinointisuunnitelma jaettiin kolmeen päävaiheeseen: (1) asiakkaiden informointiin Valcosta ja tulevista tuotteista, (2) informaation hankkimiseen asiakkaista ja asenteiden muokkaus myönteiseksi, sekä (3) sen varmistamiseen, että tulevilla asiakkailla olisi valmius ottaa vastaan Valcon kuvaputkia, kun tehtaan tuotanto käynnistyy.[369] Koska kuvaputkien menekkiä pidettiin varmana, tärkeimpänä pidettiin sitä, että tuotanto käynnistyisi suunnitelman mukaan vuoden 1978 ensimmäisellä puoliskolla. Tällöin vientitoimitukset voisivat alkaa vuoden toisella puoliskolla.[370]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Vielä 1970-luvun puolivälissä eurooppalainen kuvaputkiteollisuus kärsi ylikapasiteetista, mutta sen ei ajateltu vaikuttavan Valcon tuotteiden markkinointiin, koska suurin osa alkuvaiheen tuotannosta menisi Saloralle ja Hitachille. Kysynnän kasvaessa markkinatilanteen ajateltiin paranevan Valcon toisen tuotantolinjan käyttöönottoon mennessä.[371] Tällöin tehtaan kapasiteetti kaksinkertaistuisi. Perustamisvaiheen suunnitelmien mukaan tuotanto toisella tuotantolinjalla olisi alkanut vuonna 1981. Optimistiseen henkeen Valcon vuosikertomus (1976) totesi, että parhaassa tapauksessa kukin kolmesta potentiaalisesta asiakasryhmästä – Skandinavian, Englannin tai SEV-maiden televisiotehtaat – voisi yksin käyttää Valcon valmistamat kuvaputket.

Skandinavian maiden televisioteollisuuden kerrottiin ilmaisseen ”luonnollisen voimakkaan” kiinnostuksen ainoaan pohjoismaiseen kuvaputkivalmistajaan.[372] Skandinaviassa käytettiin vuosittain noin 400 000 kuvaputkea. Valcon omien asiakirjojen mukaan useat televisiovalmistajat olivat jo tiedustelleet mahdollisuuksista päästä Valcon osakkaaksi.[373]

Britannian markkinoita pidettiin erityisen lupaavina. Suomen ilmavoimat tilasi joulukuussa 1977 Hawk Mk 51 -harjoitushävittäjiä, joiden hankintaan liittyvien kompensaatiokauppojen toivottiin avaavan markkinoita suomalaisille kuvaputkille.[374] Kompensaatiokauppoja valmistelevalle komitealle osoittamassaan kirjeessä toimitusjohtaja Saari lupaili Valcon vientitoimitusten alkavan vuoden 1978 loppupuolella. Vuodesta 1979 lähtien Valco voisi toimittaa Britanniaan 100 000 ja vuodesta 1980 lähtien 200 000 putkea vuodessa.[375] Tavoitteena oli, että oman kuvaputkituotantonsa lopettanut televisiovalmistaja Thorn siirtäisi osan hankinnoistaan Yhdysvalloista Suomeen.[376]

SEV-markkinoilla kysynnän uskottiin voimistuvan merkittävästi Moskovan olympialaisten (1980) lähestyessä.[377] Itäblokin maissa viranomaiset olivat huomanneet television edut radioon verrattuna ja halusivat edistää televisioiden yleistymistä. Televisio houkutteli yleisöä paremmin kuin radio ja mainosten avulla pystyttiin vaikuttamaan ihmisten kulutuskäyttäytymiseen myös sosialistisessa taloudessa. Television sisältöä oli myös helpompi kontrolloida kuin radiota, jolla oli helppo kuunnella kaukaisiakin ulkomaisia kanavia.[378]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Idänkaupan merkitys Suomelle kasvoi 1970-luvun kuluessa. EEC-neuvottelujen yhteydessä Neuvostoliitto oli edellyttänyt, että Suomi kehittäisi myös sosialististen maiden kanssa käytävää kauppaa[379]. Kun ensimmäinen öljykriisi nosti tuodun raakaöljyn hintaa, idänkaupan logiikan mukaisesti vienti Neuvostoliittoon kasvoi. Johannes Koroman mukaan neuvostoliittolaiset ostajat saapuivat Suomeen ”kassit auki”[380]. *Suomen Kuvalehdessä* tunnettu nimimerkki ”Liimatainen” totesi kaupan asetelman kääntyneen päälaelleen: siinä missä aiemmin Neuvostoliitosta oli vaikea löytää öljyn lisäksi muita tuontiartikkeleita, nyt tuli ongelmaksi löytää tarpeeksi vientiartikkeleita.[381] Itäblokin maissa tiedettiin olevan suoranaista pulaa värikuvaputkista. Neuvostoliitto oli ilmoittanut tavoitteekseen valmistaa 1,2 miljoonaa väritelevisiota vuodessa, mutta todellisen tuotannon uskottiin olevan vain kymmenesosa tästä. Neuvostoliitto oli myös ilmoittanut tarvitsevansa nopeasti omaa tuotantoaan täydentävän kuvaputkitoimittajan. Aikataulu oli kiireinen lähestyvien olympialaisten vuoksi. Valcon mahdollisten toimitusten arvioitiin käsittävän vähintään 100 000–150 000 kuvaputkea vuodessa.

Toinen kiinnostava SEV-maa oli Puola, jonka televisiolähetyksistä noin kolmasosa oli värillisiä, mutta jossa arvioitiin olevan vain noin 30 000 väritelevisiota.[382] Puolan kanssa kuvaputkikaupoista oli neuvoteltu jo vuoden 1974 lopulla. Tuolloin oli suunniteltu, että puolalaiset toimittaisivat kuvaputkien valmistuksessa tarvittavia lasiosia Suomeen ja saisivat maksuksi valmiita kuvaputkia. Noissa neuvotteluissa puolalaiset olivat kertoneet haluavansa ostaa vuonna 1977 jopa 100 000 ja myöhemmin vuonna 1980 jopa 300 000 värikuvaputkea.[383]

Idänkauppa noudatti omaa logiikkaansa. Teollisuustoimikunta 1975:n mukaan ”[s]osialististen maiden taloudelliset näkymät ovat suhteellisen hyvät tulevaisuudessakin, koska ne eivät ole kovinkaan paljon riippuvaisia läntisten markkinoiden kysyntätilanteesta”.[384] Kaupan hinnoitteluperiaatteet olivat epäsymmetriset: esimerkiksi raaka-aineilla oli yleisesti tunnetut maailmanmarkkinahinnat, mutta teollisuustuotteet hinnoiteltiin usein tuotantokustannusten perusteella. Koska Neuvostoliiton ulkomaankauppayhtymät eivät toimineet kilpailtujen markkinoiden olosuhteissa, ne pystyivät tarvittaessa maksamaan edullisia hintoja ja tilaamaan suuria määriä kerralla. Suomalaisten näkökulmasta kaupan

https://doi.org/10.21435/ha.153

etuihin kuuluivat myös alhaiset markkinointikustannukset ja usein mahdollisuus ajoittaa tuotanto myyjälle sopivaan ajankohtaan.[385] Kauppaan liittyi kuitenkin epävarmuus, sillä joskus Neuvostoliitto lopetti tuotteiden ostamisen äkisti ilman selityksiä[386]. 1970-luvun kuluessa tasavallan presidentin vaikutus idänkaupassa kasvoi.[387] Teollisuusyrityksille oli tärkeää välittää toiveensa presidentti Kekkoselle, joka toimi Juhani Suomen mukaan "jonkinlaisena valtakunnan ylimmäisenä kauppamatkustajana"[388]. Suomessa ulkoministeriön kauppaosasto sekä kauppa- ja teollisuusministeriö kokosivat teollisuuden keskusjärjestöiltä vienti- ja tuontisuunnitelmalistat.[389] Koroman mukaan listoja hallitsivat isot tilaukset, kuten laivat, jolloin pienten ja keskisuurten yritysten tuotteille oli vaikea löytää tilaa.[390]

Valcon kannalta tärkein idänkauppaan liittyvä kysymys näyttää koskeneen vientilisenssiä. Vientilisenssin ehtona oli tuotteiden korkea, 80–85 prosentin kotimaisuusaste. Ehdon tarkoituksena oli estää kolmansien maiden yrityksiä käyttämästä hyväkseen Suomen ja Neuvostoliiton välisiä järjestelyjä. Lisäksi taustalla saattoi vaikuttaa halu estää Suomen liiallinen riippuvuus idänkaupasta.[391] Koroman mukaan ostaja olisi mielellään tinkinyt vaatimuksesta, mutta Suomen lisenssiviranomainen vaati säännön noudattamista.[392] Hitachille, jolle Neuvostoliiton markkinat olivat ilmeisen tärkeä syy sijoittaa Suomeen, tieto kotimaisuusasteen vaatimuksesta tuli tiettävästi shokkina[393].

Koska suurin osa kuvaputkien materiaaleista tuotiin ulkomailta, Valcon kuvaputken kotimaisuusaste oli vain noin 62 prosenttia. Jos putken lasiosat olisi valmistettu Suomessa, kotimaisuusaste olisi noussut jopa lähelle 90 prosenttia.[394] Alkuvaiheissa suunnitelmiin liittyikin kuvaputkien lasiosien valmistus kotimaassa. Ahlström oli ilmaissut halukkuutensa ryhtyä valmistamaan kuvaputkien lasiosia Karhulan tehtaallaan siinä tapauksessa, että kuvaputkitehdas ostaisi lasiosat 600 000 putkeen vuodessa.[395] Varsin pian se kuitenkin esitti, että kannattavan tuotannon raja oli peräti 1 000 000 kappaletta vuodessa. Lisäksi Ahlström oli asettanut lasiosien valmistuksen ehdoksi, että se saisi valmistukseen liittyvän teknisen tietotaidon valmiina ja takeet siitä, että perustettava kuvaputkitehdas todella ostaisi sen koko kuvaputkilasituotannon.[396]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Lisenssivirasto ei kuitenkaan laskenut Neuvostoliitosta tuotuja komponentteja ulkomaisiksi osiksi[397]. Näin SEV-maista, esimerkiksi Puolasta, ostetut lasiosat olisivat voineet avata Valcon ovet idänkaupalle. Neuvostoliitto olikin ollut esillä yhtenä vaihtoehtona lasiosien toimittajaksi jo projektin alkuvaiheissa[398].

Vaikka idänkaupan mahdollisuudet olivat selvästi vaikuttaneet Valcon perustamiseen, ensisijaisina markkina-alueina pidettiin kotimaata ja läntistä Eurooppaa. Valcossa tiedostettiin, että vaikka tuotannon laajentaminen tapahtuisi suunnitellusti, kansainvälisillä markkinoilla yhtiö tulisi olemaan pieni toimija. Tällöin se tulisi vientimarkkinoilla toimimaan lähes aina niin sanotun toisen toimittajan roolissa.[399] Tällaiselle nähtiin kuitenkin olevan selvä markkinarako. Koska televisiotehtaat eivät halunneet jäädä yhden toimittajan varaan, ne yleensä ostivat kuvaputkensa kahdelta eri toimittajalta. Näin ne turvasivat komponenttien saannin myös lakon tai muun toimitushäiriön aikana.[400]

Positiiviseksi tulkittuja uutisia kuultiin vielä Imatran tehtaan rakennusvaiheen edetessä. Myöhemmin Valtiontalouden tarkastusvirasto arvosteli projektin valmistelua siitä, että hankkeen edetessä tuotiin esiin yksipuolisesti projektin edullisuutta tukevia tai sellaiseksi tulkittuja faktoja[401]. Tämän tutkimuksen aineistosta ei täysin selviä, miten tarkkoja selvityksiä markkinoista perustamisvaiheessa tehtiin, sillä suurin osa valmisteluvaiheen muistioista on kadonnut[402]. Tiedossa on, että kauppa- ja teollisuusministeriön valtionyhtiöiden toimistossa oli syksyllä 1974 selvitetty väritelevisioiden ja kuvaputkien tuotantoon liittyviä suunnitelmia ja näkymiä ”eräissä maissa”. Tiedot oli kerätty pääasiassa ministeriön ulkomailla toimivilta teollisuussihteereiltä.[403] Valtiontalouden tarkastusviraston mukaan muiden kuvaputkivalmistajien suunnitelmia tuotantokapasiteetin laajentamiseksi ei otettu huomioon eikä niitä edes järjestelmällisesti selvitetty. Myös Hitachin antamissa selvityksissä kuvaputkien ennustettua kysyntää oli verrattu vuoden 1975 valmiiseen eurooppalaiseen tuotantokapasiteettiin.[404]

Vuonna 1975, kun Suomessa vasta valmisteltiin päätöstä kuvaputkitehtaan perustamisesta, englantilainen televisiovalmistaja Thorn ilmoitti lopettavansa oman kuvaputkituotantonsa[405]. Valco-hankkeen puoltajien mielestä englantilaisen tehtaan lopettaminen avaisi suomalaiselle

https://doi.org/10.21435/ha.153

tehtaalle markkinoita. Thornin lopettaminen johtui tehtaan vanhanaikaisuudesta, kun Valcon etuna olisi huippumoderni tuotantoteknologia. Lauri Saaren mukaan kuvaputkitehtaat eivät menestyneet Englannissa sikäläisen liikevaihtoverojärjestelmän ja epävakaiden työmarkkinoiden takia.[406] Valco-hanketta vastustaneet puolestaan pitivät Thornin kuvaputkitehtaan lopettamista osoituksena kuvaputkihankkeen ongelmista. Thornin tehdas oli noin kolme kertaa suurempi kuin Suomeen suunniteltu tehdas ja Britanniassa tehdastyövoiman palkkataso oli matalampi. Jos se ei ollut kilpailukykyinen, mitä edellytyksiä pienellä suomalaisella aloittelijalla voisi olla?[407]

Uusia kuvaputkitehdashankkeita tiedettiin olevan vireillä ainakin Itä-Euroopassa, mutta näitä ei pidetty uhkana. Puolalaisen Unitran tiedettiin sopineen väritelevisioiden valmistusteknologian ostamisesta amerikkalaisilta RCA:lta ja Corning Glass:lta. Varsovan lähistölle rakennettavan tehtaan uskottiin käynnistyvän vuonna 1979, ja sen valmistusohjelmassa oli ainoastaan 21 tuumainen kuvaputki. Tehtaan kapasiteetti olisi ensin 300 000 kuvaputkea vuodessa ja myöhemmin laajennettavissa 600 000 kuvaputkeen.[408] Saaren mukaan Puolan hanke ei ollut mikään yllätys, sillä tehtaan perustaminen oli ollut vireillä pitkään. Puolan hanke ei myöskään muuttanut suomalaisten suunnitelmia, sillä tehtaan tuotanto ei riittäisi edes Puolan omiin tarpeisiin. Päinvastoin *Helsingin Sanomien* haastattelema Saari suunnitteli Valcon ja Unitran yhteistyötä. Jo edellisenä syksynä puolalaiset olivat ehdottaneet, että voisivat toimittaa Valcon tarvitsemia lasiosia osamaksuna valmiista 22 tuuman kuvaputkista.[409]

Lisäksi Hitachilta saadun tiedon mukaan Puolan ja Tšekkoslovakian hankkeiden sopimusneuvottelut länsimaisten teknologiatoimittajien (RCA ja Toshiba) kanssa takkuilivat, joten Valcosta uskottiin tulevan entistä vahvempi toimija SEV-markkinoilla. Ruotsissa Luxor ja Englannissa Thorn olivat puolestaan tehneet päätöksen käyttää tulevissa malleissaan samantyyppisiä putkia, joita Valco tulisi Hitachin lisenssillä valmistamaan, joten Valcon asema tulisi muodostumaan vahvaksi myös läntisillä markkinoilla.[410] Imatran tehtaan rakennusvaiheen päättyessä tammikuussa 1978 Valcon tavoite oli vallata 60 prosenttia kotimaan kuvaputkimarkkinoista, 5 prosenttia Länsi-Euroopan markkinoista ja 20 prosenttia SEV-maiden tuontimarkkinoista.[411]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Tehtaan suunnittelu- ja rakennusvaihe

> Ja kirkkaita ajatuksia me Valcon projektin kanssa kamppailevat todella tarvitsemme, sillä joskus on tuntunut siltä, että vintissä on matot kasassa. Prosessi on voimakkaasti poikkitieteellinen ja usein pikemminkin taidetta kuin tiedettä ja osaamista. [– –] En oikein itsekään tiedä edustammeko kemian teollisuutta, hienomekaniikkaa, lasiteollisuutta, elektroniikkaa, tyhjiötekniikkaa tai ehkäpä metallurgiaa. Monet tehdaskäynneillä olleet henkilöt ovatkin sanoneet, että he eivät voineet millään uskoa todeksi, että yksinkertaiselta vaikuttavien kuvaputkien tuottaminen olisi niin vaikeaa.[412]
>
> – toimitusjohtaja Lauri Saari Imatran tehtaan vihkiäispuheessaan 1978

Valco perustettiin helmikuussa 1976. Kuvaputkitehtaan rakentaminen päätettiin toteuttaa kahdessa vaiheessa, jolloin projektin käynnistämiseen liittyvät riskit olisivat helpommin hallittavissa. Ensimmäisessä vaiheessa rakennettaisiin 300 000 värikuvaputkea vuodessa tuottava linja. Linja oli mitoitukseltaan pienin mahdollinen taloudelliseksi arvioitu yksikkö. Toisessa vaiheessa – noin kahden vuoden kuluttua ensimmäisen vaiheen valmistumisesta – tehtaan kapasiteetti kaksinkertaistettaisiin.

Vastaperustetulla yrityksellä ei ollut rahaa, toimitiloja tai työntekijöitä. Tehtaan sijainnista ei ollut vielä päätöstä eikä yritys ollut kaupparekisterissä. Posti jaettiin Lauri Saaren kotiosoitteeseen Espooseen, jossa Valcon konttori avattiin Saaren kertoman mukaan iltaisin kello 18:00.[413]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kokonaisvastuu projektista suomalaisille

Tiettävästi kuvaputkitehdas aiottiin alun perin tilata avaimet käteen -toimituksena tai niin, että Hitachi olisi toimittanut tehtaan kaikki laitteet. Tällöin vastuu tehtaan toimivuudesta olisi ollut selkeästi Hitachilla, jolla oli valmiiksi kokemusta kuvaputkitehtaan käynnistämisestä. Hitachin kanta avaimet käteen -toimituksesta kuitenkin muuttui neuvottelujen edetessä kielteiseksi. Saaren mukaan Hitachi perusteli muuttunutta kantaansa sillä, että vaikka yhtiöllä oli kokemusta kuvaputkituotannosta, he eivät tunteneet riittävästi Suomen oloja, määräyksiä ja lainsäädäntöä[414]. Myöhemmin Hitachin johtaja Masafumi Misu kertoi *Helsingin Sanomille* epäilleensä, oliko tehtaan rakentaminen Suomen talvisissa olosuhteissa lainkaan mahdollista[415].

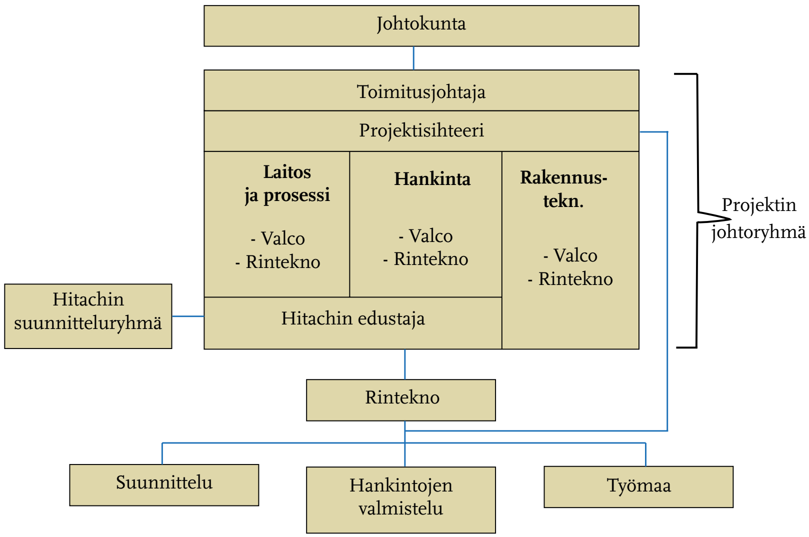
Toisten lähteiden mukaan suomalainen osapuoli hylkäsi avaimet käteen -toimituksen. Tehtaan teknisen johtajan Olof Turusen mukaan tarjousta pidettiin liian kalliina[416]. Myöhemmin Lauri Saari huomautti, että avaimet käteen -toimituksen hintaa olisi joka tapauksessa nostanut Japanin jenin kurssin nousu. Lisäksi tehtaan kaikki laitteet olisi pitänyt ostaa Hitachilta, jolloin kotimaiset yritykset olisi automaattisesti suljettu toimitusten ulkopuolelle.[417]

Suomalaiset ostivat Hitachilta tuotantoteknologian ja oikeuden valmistaa Hitachin tuotteita Suomessa. Hitachi sitoutui toimittamaan Valcolle teknisen tiedon lisensoitujen tuotteiden valmistamiseksi sekä antoi oikeuden käyttää Hitachin värikuvaputkituotantoon liittyviä patentteja[418]. Lisenssi antoi Valcolle oikeuden myydä Suomessa valmistamiaan tuotteita mihin tahansa maailmassa paitsi Japaniin.[419]

Teknisen yhteistyösopimuksen mukaan Hitachi suostui auttamaan Valcoa kuvaputkitehtaan rakentamisessa, koneiden asentamisessa sekä tehtaan käynnistämisessä. Hitachi sitoutui kouluttamaan Valcon henkilökuntaa Japanissa ja lähettämään henkilökuntaansa Suomeen asiantuntijoiksi. Teknisestä avusta ja tiedosta Valco maksoi kertakorvauksena 1,2 miljoonaa Yhdysvaltain dollaria. Lisäksi Valco sitoutui maksamaan Hitachin Suomessa olevan henkilöstön kulut sekä suomalaisten koulutuksen Japanissa. Tuotannon käynnistyttyä Valco maksaisi Hitachille rojalteina kolme prosenttia nettomyynnistä. Jos myytyjen kuvaputkien

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuvio 2. Kuvaputkitehtaan alkuvaiheen suunnitteluorganisaatio.



Lähde: Johtokunta (3.12.1976). Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

määrä ylittäisi 300 000 kappaletta vuodessa, ylimenevältä osalta rojaltit olisivat kaksi prosenttia nettomyynnistä.[420]

Tehtaan suunnitteluvaiheen katsotaan alkaneen 11. huhtikuuta 1976, jolloin Hitachin viisihenkinen suunnitteluryhmä saapui Suomeen[421]. Suunnittelu toteutettiin kolmikantaperiaatteella (kuvio 2). Tehtaan tilaaja oli Valco, mutta tehtaan pääsuunnittelusta sekä prosessiteknisestä suunnittelusta vastasi Hitachi. Tehdaslaitoksen rakennusteknisestä suunnittelusta ja teknillisestä yhteensovittamisesta vastasi kotimainen suunnittelutoimisto Rintekno[422].

Myöhemmin kauppa- ja teollisuusministeriön Valco-selvitys kritisoi voimakkaasti suunnitteluvaiheen koordinointia, jossa kerrottiin ilmenneen alusta alkaen ongelmia. Pahimmat ongelmat liittyivät tehtaan kuljetinjärjestelmän, teollisuusrobottien ja tuotantolaitteiden yhteensovittamiseen. Ongelmien takia suunnitelmia jouduttiin muuttamaan useita kertoja vielä asennusvaiheessa.[423]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Tarvittavien laitteiden ja koneiden tarjouspyynnöt tehtiin yhtiön ensimmäisessä varsinaisessa konttorissa Espoon Tapiolassa Takojantiellä yhdessä japanilaisten asiantuntijoiden kanssa. Kaikkiaan tarvittavien laitteiden luettelo käsitti lähes 700 kohtaa.[424] Tuotantolinjan monimutkaisuutta lisäsi entisestään, että yhdellä ja samalla linjalla valmistettiin kolmea eri kokoista kuvaputkea.[425] Tämä lisäsi kustannuksia, sillä kaikki laitteet oli mitoitettava painavimman tuotteen mukaan[426].

Suunnitelmiin tehtiin alkuvaiheissa eräitä merkittäviä muutoksia. Ensinnäkin Imatralle rakennettavan tehdasrakennuksen mittoja karsittiin kustannussyistä. Etenkin hallintotilat jäivät alkuperäisiä suunnitelmia pienemmiksi[427]. Tätä pidettiin myöhemmin yhtenä perusteena siihen, että Valcon johto sijoittui pääkaupunkiseudulle. Myös julkisivun lasituksista, koristeellisista tiilielementeistä ja saunasta luovuttiin. Vastaavasti tuotantolinjaan päätettiin lisätä uutena toimintona niin sanottu ITC-prosessi (*integrated tube components*), mikä tarkoitti, että tehtaalta valmistuviin kuvaputkiin kiinnitettiin ja säädettiin valmiiksi niin sanotut kaulakomponentit. Työvaiheen lisääminen johtui siitä, että potentiaaliset asiakkaat halusivat ostaa kuvaputkensa valmiiksi säädettyinä.[428] Kolmas merkittävä muutos oli tuotantolinjan automaatioasteen nostaminen huomattavan korkeaksi.

Ensimmäisiin merkittäviin hankintoihin kuului automatisoitu varastojärjestelmä. Laitteisto oli tilattava varhaisessa vaiheessa, koska se vaikutti tehdasrakennuksen peruspaalutukseen. Tarjouskilpailun voitti ruotsalainen Munck. Toiseksi tuli suomalainen Kone, jonka tarjous oli kalliimpi, toimitusaika pidempi ja jonka laitteet eivät täyttäneet kaikkia teknisiä vaatimuksia.[429] Kone ei kuitenkaan tyytynyt tappioon, vaan yritti muuttaa päätöksen vetoamalla kauppa- ja teollisuusministeriöön. Tästä yrityksestä on tosin säilynyt ainoastaan toimitusjohtaja Saaren (1981) kuvaus:

> Ja sitten puhelimeni soi. Toisessa päässä oli kansliapäällikkö Wahlroos, joka ilmoitti minulle tutulla huutoäänellään, että päätös on tehtävä Koneen hyväksi. Yritin selittää miksi se ei tule kyseeseen, mutta hän tuskin edes kuunteli, vaan "sanoi": "Verukkeita, verukkeita, pelkkiä verukkeita. Jos päätös ei muutu, kuulet siitä

https://doi.org/10.21435/ha.153

> vielä. Tällä toiminnalla tulet menettämään KTM:n koko tuen.” Ja luuri pamahti korvaani.[430]

Johtokunta käsitteli varastojärjestelmää koskevan päätöksen vielä seuraavassa kokouksessaan, mutta pysyi alkuperäisessä linjauksessaan.

Seuraavassa vaiheessa päätettiin tuotantolinjan kuljetinjärjestelmästä ja roboteista. Tässä vaiheessa tehtaan automaatiotasoa päätettiin nostaa alkuperäisestä suunnitelmasta ja Hitachin ehdottamasta tasosta. Eero Rantalan mukaan yhtiön johto ei olisi aluksi halunnut ryhtyä riskialttiiseen hankkeeseen, mutta ”asiaan oli vaikutettu virkamiestaholta voimaperäisesti”.[431] Valtio-omistaja halusi tällä tavalla vähentää työvoiman määrää ja turvata tehtaan kannattavuuden.[432] Taustalla vaikutti ilmeisesti Hitachin jo tunnusteluvaiheessa ilmaisema huoli siitä, että projektin yksi suurimmista riskeistä olisi kokeneiden insinöörien ja työntekijöiden puute[433]. Suunnittelun lähtökohta oli, että 90 prosenttia raskaista ja toistuvista työvaiheista tapahtuisi koneellisesti.[434] Varjopuolena oli, että kokonaisuudesta tuli entistä vaativampi[435].

Valco sai useita tarjouksia, joita tutkittiin muun muassa vierailemalla valmistajien luona. Hitachi suositteli japanilaista valmistajaa, mutta Saaren mukaan osa johtokunnasta oli ehdottomasti kotimaisen Kone–Rosenlew-konsortion puolella. Tästä seurasi johtokunnan sisäinen riita. Koska pääosa johtokunnasta halusi kuitenkin yksimielisen päätöksen, mutta päätöksenteossa kului liiaksi aikaa, johtokunta perusti erillisen työryhmän ratkaisemaan kiistaa. Saaren mukaan työryhmä ei kuitenkaan saavuttanut yksimielisyyttä, ja etenkin Hitachin edustajan tunteet kuumenivat.[436]

Kansliapäällikkö Wahlroos painosti ostamaan kuljetinjärjestelmät Koneelta.[437] Toimitusjohtaja Saari puolestaan vastusti kuljettimien ja robottien hankkimista Suomesta. Tähän oli hänen mukaansa kaksi syytä. Ensinnäkin Hitachi pääsisi vetäytymään näiden järjestelmien osalta lähes kokonaan vastuusta. Toiseksi Kone-Rosenlewin resurssit eivät riittäisi projektin toteuttamiseen vaaditulla nopealla aikataululla.[438] Konsortiolla ei ollut aiempaa kokemusta näin vaativasta järjestelmästä. Nykylukijan on syytä huomata, että mikroprosessoreihin perustuvat tuotantolinjojen ohjaus- ja säätöjärjestelmät olivat vasta rantautumassa Suomeen[439].

https://doi.org/10.21435/ha.153

Hankintapäätös kuitenkin tehtiin kotimaisten toimittajien hyväksi. Kuljetinjärjestelmän toimitti Kone Oy, ja alihankkijoina toimivat saksalainen PSB, suomalainen Tuiskulan Terästuote Oy ja sveitsiläinen Rollax. Tilatun riippukuljetinjärjestelmän yhteispituus oli 4,4 kilometriä. Kuljettimista seitsemän oli tietokoneohjattuja (Siemens Simatic) ja loput toimivat relelogiikalla. Kymmenen relelogiikalla ohjatun tasokuljettimen yhteispituus oli 330 metriä.

Teollisuusrobotit ja varaston kevytnostimet toimitti Oy Rosenlew Ab. Kiinteälle alustalle asennettavia robotteja oli 43 kappaletta. Sähköistä mikroprosessoriohjainta käytettiin 16 robotissa. Seitsemän toteutettiin Siemensin Simatic-logiikalla. Lopuissa roboteissa oli käytössä pneumaattinen ohjauslogiikka.[440]

Suomen Pankki haraa vastaan

Kansainvälisessä tutkimuskirjallisuudessa valtionyhtiöitä arvostellaan usein siitä, että ne voivat nojautua valtio-omistajan tarjoamaan edulliseen rahoitukseen. Myös Suomessa valtio investoi valtionyhtiöihin. Pääasiassa valtion investoinnit tapahtuivat osakepääoman korotuksina, mutta valtio myös myönsi yhtiöille lainoja. Näihin investointeihin liittyi politiikkaa, mutta investointeja ei kuitenkaan käytännössä käytetty suhdannepolitiikan välineinä, sillä investointien ajoittaminen oli rahoituksen järjestämisen vuoksi vaikeaa.[441]

Valcon oma osakepääoma oli varsin pieni, ja tehtaan perustamiseen tarvittiin paljon lainarahaa. Alkuperäisen suunnitelman mukaan osakepääoma kattoi noin kolmanneksen perustamiskustannuksista. Aluksi rahaa tarvittiin suunnitteluun, laitehankintoihin ja kiinteistöjen rakentamiseen. Lisäksi yhtiön arvioitiin tarvitsevan noin 30 miljoonaa markkaa toimintansa ylläpitämiseen siihen saakka, että yhtiö saisi riittävästi myyntituloja valmiista kuvaputkista.[442] Kotimaisten rahalaitosten kanssa käydyt neuvottelut osoittivat kuitenkin nopeasti, että yksikään niistä ei pystyisi yksinään hoitamaan Valcon rahoitusta[443]. Tätä varten yhtiön johto käynnisti neuvottelut ulkomaisten rahoittajien kanssa.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Rahoituksen ongelmat alkoivat kuvaputkien paistamiseen tarvittavista uuneista. Alun perin uunit aiottiin ostaa Suomesta, koska kotimaisten uunien uskottiin olevan halvempia[444]. Yllättäen kotimaasta saadut tarjoukset ylittivät Hitachin hinta-arvion yli 70 prosentilla. Koska englantilainen televisiovalmistaja Thorn oli lopettamassa omaa kuvaputkitehdastaan, Valco ryhtyi neuvottelemaan sen käytetyistä uuneista. Suunnitelman mukaan laitteet siirtyisivät ensin niiden valmistajalle, joka huoltaisi ne ja toimittaisi laitteet Suomeen. Tällöin niille voitaisiin saada valmistajan toimitustakuu. Kaupan rahoituksesta Valco neuvotteli lontoolaisen Nordic Bankin kanssa.

Lauri Saaren mukaan ulkomaista rahoitusta oli tässä vaiheessa helposti saatavilla[445]. Suomen rahamarkkinoiden sääntelyä tutkineen Markus Karin mukaan Suomeen virtasikin 1970-luvun puolivälissä ennätysmäärä ulkomaista rahoitusta, mutta pääasiassa kyse oli lyhytaikaisista luotoista. Pitkäaikaista luottoa oli vaikea saada.[446]

Koska kotimaasta ei löytynyt riittäviä pääomia etenkään teollisuuden suuriin investointeihin, ulkomaista lainanottoa säätelevä Suomen Pankki oli investointien suhteen portinvartijan asemassa[447]. Ulkomaisen lainan ottaminen vaati Suomen Pankin luvan, jonka saaminen ei ollut itsestäänselvyys edes valtionyhtiölle. Aiemmassa tutkimuksessa Markku Kuisma on kertonut, kuinka Neste törmäsi vakaviin vaikeuksiin, kun Suomen Pankki ei myöntänyt lupaa ulkomaiseen lainaan Nesteen öljynjalostamon rahoittamiseksi. Tästä seurasi, että valtion rahoitus ja sitä kautta valtion omistusosuus Nesteestä kasvoi suunniteltua suuremmaksi.[448]

1970-luvulla Suomen Pankki harjoitti tiukkaa rahapolitiikkaa hillitäkseen inflaatiota[449]. Suomen Pankin pääjohtaja Mauno Koivisto (sd.) ei myöskään tukenut puolueensa 1970-luvun teollisuushankkeita. Seppo Lindblomin mukaan Koivisto oli jopa varoittanut Kalevi Sorsaa sitoutumasta kuvaputkiprojektiin niin vahvasti kuin Sorsa oli tehnyt ryhtymällä Valcon hallintoneuvoston puheenjohtajaksi.[450] Myöhemmin Koivisto kertoi kirjassaan *Väärää politiikkaa* (1978), että valtion jättihankkeet olivat nousseet hänen huolenaiheekseen 1970-luvun alussa[451]. Tällä hän viittasi suoraan Kalevi Sorsan I hallituksen ”suureen teollisuuspakettiin”[452] mutta myös Valcon perustamiseen[453].

https://doi.org/10.21435/ha.153

Syksyllä 1976 Valco pyysi Suomen Pankilta lupaa 100 miljoonan markan ulkomaisen luoton ottamiseen. Pankin kielteinen kanta Valcon hakemukseen tuli ensimmäisen kerran ilmi lokakuussa 1976, jolloin pääjohtaja Koiviston kerrotaan todenneen: ”[K]un poliitikot ovat Valcon perustaneet, niin hoitakoot myös rahoituksen.”[454] Tämän jälkeen Valcon hakemus pantiin pöydälle useita kertoja eikä asiaan saatu päätöstä. Saari arvioi pitkittämisen liittyneen Pankin yleiseen tavoitteeseen rajoittaa ulkomaista lainanottoa[455].

Lupa-asian pitkittyessä Valcon johto alkoi kantaa huolta maineestaan sopimuskumppanina. Huolia lisäsi entisestään, että kummallakin vähemmistöosakkaalla, Hitachilla ja Saloralla, oli oikeus purkaa perussopimukset, jos hankkeen toteuttamisessa viivyteltäisiin yli kolme kuukautta. Toimitusjohtaja Saaren mukaan erityisesti japanilaiset olivat yllättyneitä eivätkä voineet ymmärtää, miksi Suomen valtion omistama yhtiö ei saanut Suomen Pankilta lupaa ottaa ulkomaista lainaa, jota sille tarjottiin heidän mielestään edullisin ehdoin.[456]

Kuvaputkitehtaan perustamista ajaneiden poliitikkojen keinot tukea Valcoa olivat rajalliset. SDP istui oppositiossa Miettusen III hallituksen toimikauden syksystä 1976 kevääseen 1977. Maaliskuun alussa Valcon tilanne oli jo kriittinen, kuten todettiin hallintoneuvoston pöytäkirjassa: ”[Y]htiön johdon kaikista ponnisteluista huolimatta ei yhtiön lainahakemuksiin ja pyyntöihin saada ottaa ulkomaista luottoja ole saatu vastausta.” Koska Valcon omat rahat olivat käytännöllisesti katsoen lopussa, johtokunta päätti keskeyttää investoinnit, ellei lupaa ulkomaiseen lainaan saataisi viikon kuluessa. Seuraavana päivänä hallintoneuvosto asetti Kalevi Sorsan johtaman työryhmän[457] neuvottelemaan rahoituksen järjestämisestä.[458]

Täsmälleen johtokunnan asettaman määräajan kuluttua, torstaina 10. maaliskuuta, Suomen Pankki antoi luvan 60 miljoonan markan ulkomaiseen lainaan. Tähän sisältyi kuitenkin ehto, jonka mukaan Valcon osakepääoma oli korotettava maksullisesti 100 miljoonaan markkaan jo ensimmäisen rakennusvaiheen yhteydessä. Lisäksi Valcon oman tilipankin, Postipankin, oli todettava yhtiön toiminta kannattavaksi.[459] Näihin aikoihin toimitusjohtaja Saari arvioi, että investoinnin ensimmäisen vaiheen tuotto olisi noin 15 prosenttia ja takaisinmaksuaika alle

https://doi.org/10.21435/ha.153

seitsemän vuotta[460]. Yhtiöllä oli valmiiksi neuvoteltuna 2,5 miljoonan punnan, 1,6 miljardin jenin, 7,5 miljoonan Ruotsin kruunun ja 1 miljoonan Hollannin guldenin edestä luottoja.[461]

Tässä vaiheessa Postipankki otti vastuun yhtiön kotimaisen rahoituksen järjestämisestä ja valvonnasta. Se asetti lainalle samat ehdot kuin Suomen Pankki. Lisäksi se myönsi Valcolle väliaikaisen takauksen Englannin toimituksia varten.[462]

Eduskunnassa 150 miljoonan markan valtiontakaus ei ollut mikään ongelma. Valtiovarainvaliokunnan mietintö oli yksimielinen.[463] Eduskuntakäsittelyssä edustaja Heimo Linna (kesk.) pahoitteli kiireellistä aikataulua mutta toivoi eduskunnalta yksimielisyyttä, jotta rakennustyöt voisivat jatkua keskeytyksittä. Eduskunta hyväksyi Valcon lainatakaukset. Samalla se hylkäsi selvin lukemin Veikko Vennamon (smp.) ponnen, jonka mukaan eduskunta olisi edellyttänyt hankkeen toteuttamista "taloudellisesti ilman byrokraattista kankeutta ja tuhlailua".[464]

Tässä vaiheessa Suomen valtion omistusosuus Valcosta alkoi kasvaa. Yhtiön perustamisvaiheessa oli sovittu, että osakepääoma tultaisiin korottamaan 50 miljoonaan markkaan, ja että osakkaat merkitsisivät uudet osakkeet niin, etteivät omistussuhteet muuttuisi. Näin oli myös tapahtunut. Suomen valtio ja Salora suostuivat pankkien maaliskuussa 1977 vaatimaan osakepääoman korotukseen, mutta Hitachi ilmoitti, ettei sijoittaisi enempää kuin mitä alun perin oli sovittu.[465] Hitachi ei hyväksynyt vaatimusta osakepääoman korottamisesta, sillä yhtiön toiminta ei ollut päässyt edes alkuun. Sen sijaan se muistutti, että yhteistyösopimus voitaisiin purkaa, jos Hitachin ja Saloran yhteinen omistusosuus laskisi alle 25 prosentin. Hitachi oli kuitenkin valmis harkitsemaan osakepääoman korotusta sitten, kun tehtäisiin päätös tehtaan toisen vaiheen toteuttamisesta.[466]

Tässä tilanteessa nostettiin esiin mahdollisuus ottaa yhtiöön uusia osakkaita. Esillä oli ainakin kotimainen televisiotehdas Finlux, jolle oli ilmeisesti tarjottu Valcon osakkuutta jo yhtiön perustamisvaiheessa, sekä ruotsalainen televisiovalmistaja Luxor.[467] Näiden suhtautumisesta ehdotukseen ei ole tietoa. Lähteiden mukaan kevään 1977 tilanteessa osakasneuvotteluihin ei ollut aikaa. Tästä syystä valtioneuvosto teki Valcon johdon pyynnöstä periaatepäätöksen, jonka mukaan valtion seuraavien

https://doi.org/10.21435/ha.153

Taulukko 5. Osakepääomasijoitukset Valcoon, miljoonaa markkaa.

	Valtio	Salora	Hitachi	Korotus yhteensä	Osakepääoma yhteensä
16.2.1976	9,6	3,2	3,2	16	16
15.11.1976	19,2	6,4	6,4	32	48
23.6.1977	1,2	0,4	0,4	2	50
17.3.1978	30	–	–	30	80
27.6.1979	50	–	–	50	130
Yhteensä	110	10	10		

Lähde: Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA.

vuosien budjettiin varattaisiin yhteensä 30 miljoonan markan määrärahat osakepääoman korotuksiin. Päätöksessä tosin edellytettiin, että Hitachi, Salora tai joku uusi osakas merkitsisi osakkeita 20 miljoonalla markalla.[468]

Vähemmistöosakkaat eivät enää tehneet uusia merkintöjä. Saloran kohdalla ilmeisenä syynä olivat sen omat vaikeudet. Kesäkuussa 1977 se lupasi osallistua seuraavaan osakeantiin[469], mutta jo syksyllä Salora oli joutunut pankkien hallintaan. Tähän kysymykseen palataan luvussa ”Saloran lahjusskandaali”. Saloran ongelmista ja Hitachin haluttomuudesta kuitenkin seurasi, että ainoastaan Suomen valtio merkitsi vaaditun osakepääoman korotuksen, jolloin osakepääoma nousi vain 80 miljoonaan markkaan[470]. Myöhemmin kesällä 1979 Suomen valtio merkitsi vielä lisää Valcon osakkeita, jolloin valtion omistus Valcosta nousi lopulta 85 prosenttiin.

Rahoitukseen liittyneet ongelmat hidastivat tehtaan laitehankintoja. Maaliskuussa 1977, jolloin Suomen Pankki myönsi luvan ulkomaisen lainan ottoon, uunien hankinta oli jo neljä kuukautta myöhässä. Saari muistutti myöhemmin kirjassaan, että eduskunnan tämän jälkeen myöntämä takaus ei sekään ollut vielä lainapäätös[471]. Saaren mukaan viivyttely myös pilasi suhteet englantilaisiin laitetoimittajiin, ja tämä kostautui myöhemmin tehtaan koeajovaiheessa, jolloin myyjän osaamista olisi tarvittu uunien kunnostuksessa ja asennuksessa.[472]

Vuosikertomusten mukaan Valco sai vuonna 1977 kotimaista lainaa 69 miljoonaa markkaa, ulkomaista lainaa 20 miljoonaa markkaa ja toi-

https://doi.org/10.21435/ha.153

mitusluottoja 35 miljoonaa markkaa. Seuraavana vuonna velkaa otettiin hieman vähemmän. Käytännössä kyse oli useista, eri tahojen erilaisin ehdoin myöntämistä hyvin erisuuruisista luotoista. Vuonna 1979 velkojen määrä nousi 290 miljoonaan markkaan.[473] Myöhemmissä arvioissa Valcon pääomarakennetta ja korkeita lainanhoitokustannuksia pidettiin yhtenä tärkeimpänä syynä yhtiön kasaantuviin ongelmiin.

Saaren (1981) mukaan Valcon taloudenpito keskittyikin alun rahoitusvaikeuksien jälkeen likviditeetin ylläpitämiseen: ”Valco olisi voitu saattaa likviditeettikonkurssiin koska vain sen toiminnan aikana epäämällä jo myönnettyjen lainojen nosto [– –].”[474]

Joulukuussa 1977, samoihin aikoihin kuin Imatran tehdasrakennus oli valmistumassa, talousjohtaja Junnila kertoi hallintoneuvostolle Valcon ajautuneen kassakriisiin. Laskuja oli jäänyt maksamatta viiden miljoonan markan edestä[475]. Pöytäkirjoista on luettavissa, että seuraavan vuoden aikana useampi kokous totesi rahoituksen riittävän vain yhdeksi tai kahdeksi kuukaudeksi. Saaren (1981) mukaan hallintoneuvosto reagoi asiaan ensin aktiivisen huolestuneesti, mutta ajan kuluessa tottui asioiden tilaan: ”Kun asiasta aina näytettiin selviävän, niin hallintoneuvoston jäsenet selvästikin turtuivat eivätkä ottaneet ainaista likviditeettikriisiä myöhemmin kovinkaan vakavasti.”[476]

Imatran tehdaskiinteistö

Kesäkuussa 1976 Valco vuokrasi Imatran kaupungilta 10 hehtaarin tontin 60 vuodeksi. Samalla varattiin vierestä toinen kahdeksan hehtaarin maa-alue tehtaan tulevia laajennuksia varten.[477] Rakennusurakkaan liittyviä sopimuksia allekirjoitettiin heinäkuusta alkaen. Vuoden loppuun mennessä oli solmittu sopimukset ainakin paalutuksesta, teräsrakenteista, runko- ja tasoelementeistä, tuotantolaitoksen perustuksista ja maanalaisista putkistoista, maakaasuliittymästä, asfaltoinnista ja työmaatukikohdasta.[478] Varsinaiset rakennustyöt alkoivat heinäkuussa 1976, ja tehdaskiinteistö valmistui vuoden 1978 alussa.[479]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valmis tehdas oli monella tapaa moderni, kuten Valcon tiedotuslehti asian ilmaisi: ”Kuvaputkitehdas on ympäristöystävällinen teollisuuslaitos, joka ei saastuta eikä savua, ei melua eikä aiheuta työntekijöilleen mitään erityisiä työsuojelullisia vaikeuksia.”[480]

Kuva 2. Imatran tehdaskiinteistö elokuussa 1978. Tehdasrakennus oli suunniteltu niin, että tuotantoprosessi kiersi rakennuksen ympäri myötäpäivään. Varsinaisen tehdasrakennuksen lisäksi kokonaisuuteen kuuluivat lämpökeskus, vesilaitos ja kaasukeskus.



Kuva: Lauri Sorvoja (24.8.1978). Museovirasto, journalistinen kuva-arkisto, Lauri Sorvonojan kokoelma. CC BY-ND 4.0.

Sotkamon tehdas oli tarkoitus käynnistää noin viisi kuukautta Imatran tehtaan jälkeen, jotta käynnistämiseen liittyvät ongelmat eivät kasaantuisi molemmissa yksiköissä samaan ajankohtaan. Rakennustyöt käynnistyivät elokuussa 1977 ja rakennus valmistui kesällä 1978. Viimeiset koneet ja laitteet asennettiin viivästysten jälkeen vuoden loppuun mennessä.[481] Kerrosalalla mitattuna Sotkamon tehdas oli vain noin kymmenesosa Imatran tehtaasta.

Rakennuskustannukset kohosivat urakan aikana selvästi. Kauppa- ja teollisuusministeriön arvion mukaan ensimmäisen vaiheen investoinneiksi arvioitiin noin 130 miljoonaa markkaa ja myöhemmin toteutettavan toisen vaiheen investoinneiksi noin 75 miljoonaa markkaa.[482] Pian johtokunta kuitenkin kertoi, että ensimmäisen vai-

https://doi.org/10.21435/ha.153

heen investointi maksaisi oleellisesti enemmän kuin ministeriön laskelmissa esitettiin. Syksyllä 1976 yhtiön oma, pelkästään ensimmäisen rakennusvaiheen kattava kustannusarvio oli 212 miljoonaa markkaa. Eroa perusteltiin sillä, että kauppa- ja teollisuusministeriön laskelmat perustuivat tavallisen teollisuuskiinteistön laatutasoon, kun taas kuvaputkitehtaan laatutaso oli huomattavasti korkeampi. Ministeriön laskelmat eivät myöskään huomioineet tarvittavia veteen ja kaasuun liittyviä rakenteita eivätkä suunnittelun kustannuksia. Lopulta tuotantolaitosten valmistuttua ensimmäisen rakennusvaiheen kokonaiskustannukset olivat nousseet 270 miljoonaan markkaan.[483] Yhtiön mukaan kustannusarvion ylitys selittyi markan devalvaatioilla, yleisellä kustannustason nousulla ja hankkeen viivästymisestä aiheutuneilla tappioilla (taulukko 6). Tarkempi vuoden 1977 laskelma kustannusten jakautumisesta on esitetty liitteessä 2.

Taulukko 6. Valcon oma arvio investointikustannusten kasvusta 1976–1978.

Kauppa- ja teollisuusministeriön arvio 1976	130 mmk
Kustannustason nousu 75–76	15
Konekapasiteetin lisäys (I vaiheen kapasiteetin laajennus 300 000 → 400 000)	10
Rakennusten laajennusvara (II-vaihe, kapasiteetin tuleva laajennus → 600 000 / 800 000)	5
Aputoimintojen laajennusvara (vesi-, lämpö- ja kaasukeskukset)	10
Syksyn 1976 arvio	170 mmk
Transfer-automaatio (lisäys alkuperäiseen suunnitelmaan)	15
ITC-prosessi (lisäys alkuperäiseen suunnitelmaan)	5
Kotimainen suunnittelutyölisä	10
Sotkamon lisäkustannukset (erottaminen päätehtaasta)	5
Virhearvio	10
Tavoite vuonna 1977	215 mmk
Devalvaatiot 77–78	15
Kustannustason nousu 77–78	10
Viivästystappiot	30
Toteutuneet kustannukset	270 mmk

Lähteet: Valtiovarainvaliokunnan mietintö hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon (23.10.1979). Finnvalco Oy (447); Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.12.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Tehtaan juhlalliset vihkiäiset

Kuvaputkitehdas vihittiin käyttöön 24. elokuuta 1978. Ajankohta oli valittu tasavallan presidentti Urho Kekkosen kalenterin perusteella, mutta kunniavieras perui osallistumisensa viime tingassa. Selitystä presidentin pois jäämiselle ei annettu, mutta päiväkirjamerkintöjen perusteella presidentti oli edellisinä päivinä seurannut tiiviisti Saloran skandaalia käsittelevää uutisointia. Tuohon aikaan uutisissa esitettiin, että myös tasavallan korkein johto oli mahdollisesti saanut Saloralta lahjoja[484]. Näiden valossa on jokseenkin todennäköistä, ettei presidentti halunnut tulla yhdistetyksi Saloraan ja kuvaputkitehtaaseen.

Myöhemmin kiinnitettiin useissa yhteyksissä huomiota myös siihen, että vihkiäisten aikaan tehtaan tuotanto oli todellisuudessa pahoissa vaikeuksissa. Lauri Saaren (1981) mukaan vihkimistilaisuutta olisikin todennäköisesti lykätty, jos ongelmat olisi osattu ennustaa aiemmin ja jos kutsuja ei olisi ehditty postittaa.[485]

Kutsuvieraat saapuivat Imatralle tilausjunalla. Vieraille tarjottiin ensin lounas valtionhotellissa, ja kello 14 alkoi varsinainen juhla muutaman kilometrin päässä kuvaputkitehtaalla. Hitachin edustus oli hyvin korkea-arvoinen: varapääjohtaja Toshihiko Kubon vierailua oli saapunut valmistelemaan erityinen ryhmä noin kuukautta aiemmin.[486] Vihkiäisiin osallistuivat muun muassa eduskunnan varapuhemies Veikko Helle (sd.), maaherra Erkki Huurtamo (kok.), pääministeri Kalevi Sorsa, eduskunnan puhemies Ahti Pekkala (kesk.), Japanin suurlähettiläs Tetsusaburo Hitomi, ministeri Olavi J. Mattila, johtajat K. Nakada ja Takashi Chiba Hitachi Ltd:stä, Nesteen vuorineuvos Uolevi Raade, Kulutusosuuskuntien Keskusliiton toimitusjohtaja Niilo Hämäläinen (sd.), Valcon hallintoneuvoston jäsenet Paavo Tiilikainen ja Mauri Miettinen ja Postipankin pääjohtaja Heikki Tuominen.[487] Jälkikäteen tapahtumaa on yleisesti luonnehdittu ”demaripainotteiseksi”[488].

Juhlapuheen piti pääministeri ja hallintoneuvoston puheenjohtaja Kalevi Sorsa, joka Kuisman ja Seppäsen mukaan ”vielä siinä vaiheessa leimautui mielellään hankkeen isäksi”[489]. Esitetyt puheet käsittelivät teollisuuspolitiikan ajankohtaisia haasteita ja valtionyhtiöiden roolia osana teollisuuspolitiikkaa. Sorsan mukaan elektroniikkateollisuus

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuva 3. Tehtaan vihkiäiset. Kuvassa eturivissä vasemmalta pääministeri Sorsa, eduskunnan puhemies Pekkala, ministeri Rantala ja toimitusjohtaja Saari. Kaikkiaan vieraita oli noin 300.



Kuva: Lauri Sorvoja (24.8.1978. Museovirasto, journalistinen kuva-arkisto, Lauri Sorvonojan kokoelma. CC BY-ND 4.0.

näyttäytyi teollistuvan maailman kriisin keskellä kasvuvoimaisena poikkeuksena, ja siitä odotettiin teollisen yhteiskunnan seuraavan kasvuvaiheen veturia. Valtionyhtiöiden oli tarkoitus toteuttaa sellaisia hankkeita, jotka suurten riskien ja pääomien puutteen takia jäivät yksityiseltä sektorilta tekemättä. Aiempina esimerkkeinä hän mainitsi sähköyhtiö Imatran Voiman, kaivosyhtiö Outokummun, öljy-yhtiö Nesteen ja teräsyhtiö Rautaruukin, joilla kullakin oli keskeinen merkitys suomalaisen teollisuuden kehittämisessä. Valcoa Sorsa luonnehti valtion avaukseksi elektroniikkateollisuuteen ja uranuurtajaksi myös siinä mielessä, että se oli saanut osakkaakseen ja yhteistyökumppanikseen monikansallisen suuryrityksen.[490]

Sorsan mukaan Valco edusti teollisuuspolitiikan murrosta. Moni seikka nimittäin viittasi siihen, ettei teollisuus luonut uusia työpaikkoja enää entiseen tapaan. Teollisuusyritykset eivät niinkään laajentuneet vaan tehostivat tuotantoaan. Tämän vuoksi – sikäli kun teollisten työ-

https://doi.org/10.21435/ha.153

paikkojen määrää haluttiin lisätä – teollisuuden oli laajennuttava uusille toimialoille entistä suuremmin investoinnein.[491]

Uuden Suomen mukaan puheita seurasi tehtaan juhlava käynnistys:

> Sorsan puheen jälkeen vihki tehtaan eduskunnan puhemies Ahti Pekkala (kesk.) painaen kuljettimen käyntiin, jolloin juhlapaikalle, lähtevän tavaran varastoon, tulivat pakkauslaatikot merkiksi siitä, että tehtaan varsinainen tuotanto on alullaan ja käynnistyy toden teolla tämän syksyn aikana.[492]

Ajan tapaan vihkiäisten kulku jatkui laseja kilistellen. Yhteiskuntasuhdejohtaja Jorma Cantellin (sd.) mukaan valtionhotellissa vieraille tarjottiin ”valcoviiniä”, joka oli Alkosta hankittua varsin edullista saksalaista viiniä, johon oli liimattu Valcon oma etiketti. Valtionhotellin tarjoilu jatkui vieraiden mukana kotimatkalle aina Kouvolaan saakka: ”Kun lisäksi vihkiäisissä esiintyneet kauniit laulajattaret Raita Karpo ja Eveliina Pokela konsertoivat myös junamatkalla niin vieraat vakuuttivat viihtyvyyttään.”[493] Muistoesineenä vieraille jaettiin Tapio Wirkkalan tilaisuutta varten suunnittelema malja, joka pystyyn käännettynä muistutti kuvaputkitelevisiota. Toimitusjohtaja Saaren mukaan maljaan saattoi hyvin rakentaa perinteisen japanilaisen kukka-asetelman, *ikebanan*, ”[j]ossa ylinnä on taivas, lähinnä sitä maa ja lopuksi Valco”.[494]

Henkilöstöpolitiikan paradoksi

Elektroniikkateollisuutta pidettiin 1970-luvun alun suunnitelmissa alana, jonka tuotantolaitoksia voitaisiin helposti sijoittaa lähes mihin tahansa työvoimapoliittisin perustein. Pitkät kuljetusmatkat eivät aiheuttaisi suuria kustannuksia. Osoituksena tästä olivat Nokian Oulun tehtaat, Salcomp Kemijärvellä, Kajaani Oy ja L. M. Ericssonin tehdas Raahessa. Peräti neljännes elektroniikkateollisuuden työpaikoista sijaitsi Oulun ja Lapin lääneissä.[495] Alan työvoimapoliittisiin etuihin kuului myös, että tehtaat työllistivät etenkin naisia, luoden ”kaivattuja naistyöpaikkoja” sellaisille paikkakunnille, joissa naisten oli muuten vaikea löytää palkka-

https://doi.org/10.21435/ha.153

töitä. Näihin syihin nähden on paradoksaalista, että pian perustamispäätöksen jälkeen Valcon tuotantolinjan automaatiotasoa päätettiin nostaa. Tarkoituksena oli vähentää Hitachin esittämää kokemattoman työvoiman riskiä, mutta myös painaa henkilöstökustannukset mahdollisimman alas.

Elektroniikkateollisuuteen soveltuvan työvoiman saatavuutta oli selvitetty jo 1970-luvun alussa. Tuon tutkimuksen mukaan hyvän peruskoulutuksen omaavaa työvoimaa oli tarjolla etenkin pääkaupunkiseudulla[496]. Kuvaputkitehtaan sijaintipaikkaa selvittänyt virkamiestyöryhmä ei perustellut tehtaan sijoittamista Imatralle soveltuvalla työvoimalla vaan alueen työttömyysongelmalla; tammikuussa 1976 Imatran työvoimatoimiston alueella oli noin 1 500 työtöntä työnhakijaa. Koko Etelä-Karjalan alueella työttömiä oli noin 3 300.[497] Perustamisvaiheessa katsottiin, että valtaosa kuvaputkitehtaan työpaikoista olisi sellaisia, joihin ei vaadittaisi ammatillista koulutusta, sillä koulutus annettaisiin työpaikalla. Lisäksi tehdas voisi käyttää hyväkseen alueen teknisen alan koulutusmahdollisuuksia, kuten Lappeenrannan teknisen korkeakoulun palveluja.[498] Osa avainhenkilöistä koulutettaisiin Hitachin tehtailla Japanissa[499].

Marraskuussa 1977 julkaistun kartoituksen mukaan Imatra tarjosi runsaasti työvoimaa, mutta saatavilla olevan työvoiman koulutustaso oli matala. Vastanneista miehistä 31 prosentilla ja naisista 59 prosentilla ei ollut minkäänlaista ammatillista koulutusta. Niillä, joilla koulutusta oli, se ei yleensä liittynyt sellaisiin aloihin, joista olisi varsinaista hyötyä kuvaputkitehtaalla. Tarjolla olevan työvoiman eduksi kuitenkin katsottiin, että suuri osa vastaajista oli tottunut vuorotyöhön tehtaissa.[500]

Valcon ensimmäisen vaiheen työvoimatarpeeksi arvioitiin eri yhteyksissä 85 toimihenkilöä ja 400–450 työntekijää. Toisessa vaiheessa, jolloin tuotantokapasiteetti kaksinkertaistettaisiin, palkattaisiin noin 300 työntekijää lisää.[501] Työvoimaa palkattiinkin enenevissä määrin vuoden 1977 lopulta alkaen, jolloin Imatran tehtaan rakennus alkoi valmistua ja ensimmäiset laitetoimitukset saapuivat. Suurin osa tehtaan henkilöstöstä palkattiin Imatralta ja lähikunnista. Toimihenkilöistä noin neljännes palkattiin muualta Suomesta[502].

Koulutettua työvoimaa, kuten insinöörejä, ei Imatralta löytynyt tarpeeksi. Rekrytointia haittasi Imatran ennakoitua vaikeammaksi osoit-

https://doi.org/10.21435/ha.153

tautunut asuntotilanne[503]. Tästä syystä Valco ryhtyi kiinteistöosakeyhtiö Valkojoutsenen pääosakkaaksi. Aluksi kerrostalo toimi rakennusaikaisen henkilöstön asuntolana, ja myöhemmin se tarjosi työsuhdeasuntoja. Valco myös takasi henkilökuntansa asuntolainoja.[504]

Sotkamon tehtaan arvioitiin työllistävän 10 toimihenkilöä ja 100 työntekijää.[505] Ensimmäiset kahdeksan toimihenkilöä palkattiin alkukesästä 1978. Myös Sotkamossa työvoima hankittiin kouluttamalla paikallista työvoimaa. Ensimmäiselle kahden kuukauden mittaiselle ammattikurssille osallistui 23 henkilöä. Kurssin järjesti Kajaanin Ammatillinen Kurssikeskus ja se koostui neljän viikon teoriajaksosta sekä neljän viikon käytännön harjoittelusta. Valintaperusteina olivat ”työhön sopivuus ja hyvä näkökyky”. Ammatillisen Kurssikeskuksen opettajat opettivat yleisaineet (yritystalous, työmarkkinaoppi, työsuojelu, ergonomia, työntutkimus ja liikuntakasvatus), mutta varsinaiset kuvaputkien valmistamiseen liittyvät ammattiaineet opettivat Valcon omat kouluttajat. Kurssilaiset eivät olleet yhtiön palveluksessa, mutta kurssin hyväksytysti suorittaneille tarjottiin työpaikkaa. Sotkamon tehtaan käynnistämistä kuitenkin hidasti laitetoimitusten myöhästyminen aina joulukuulle asti. Syksyn 1978 asennus- ja koeajovaiheessa Sotkamon tehtaalla toimi neljän japanilaisen asiantuntijan ryhmä.[506] Tehdas työllisti ensimmäisenä toimintavuotenaan lopulta noin 60 paikallista.[507]

Valtionyhtiöltä edellytettiin esimerkillistä henkilöstöpolitiikkaa. 1960-luvun lopulta alkaneen ”yhteistoimintakeskustelun” ydinkysymyksenä oli, ketkä saivat ja missä laajuudessa vaikuttaa työpaikoilla tehtäviin päätöksiin. Ajalle tyypillinen termi ”yritysdemokratia” viittasi näkemykseen, jonka mukaan työntekijöille olisi annettava vaikutusvaltaa yrityksen muodollisessa päätöksenteossa.[508] Keväällä 1969 eduskunta oli erikseen kehottanut edistämään yritysdemokratiaa valtionyhtiöissä[509]. Imatran tehtaan vihkiäisissä puhuneen pääluottamusmies Olli Malisen mukaan yritysdemokratia tarkoitti paitsi henkilökunnan mahdollisuutta vaikuttaa yrityksen päätöksiin jo valmisteluvaiheessa, myös vastuuta. Tällaisella toimintatavalla olisi hintansa, joka kuitenkin kannatti maksaa:

https://doi.org/10.21435/ha.153

> Yhteistyö eri ryhmien kesken voi tehdä asioiden käsittelyn hieman hitaammaksi kuin siinä vanhassa mallissa, jossa yksi päättää ja toiset toteuttaa. Toteutusvaiheessa sitten saadaan varmasti sovitut asiat luistamaan kunnolla, kun tiedetään mistä on kysymys ja miksi tehdään juuri näin.[510]

Vaikka yritysdemokratia olikin 1970-luvulla tavallinen puheenaihe ja tavoite, sen käytännön merkitys jäi epämääräiseksi. Toisissa valtionyhtiöissä perustettiin erilaisia komiteoita tai muita neuvoa antavia elimiä[511], kun taas toisissa järjestettiin henkilöstön virkistystoimintaa. Poliittisesti värittynyt yritysdemokratiakeskustelu korvautui myöhemmin johtamisteorioihin perustuvalla, hyvää henkilöstöjohtamista korostavalla näkökulmalla[512].

https://doi.org/10.21435/ha.153

Tuotannon käynnistäminen osoittautuu vaikeaksi

Kuvaputkitehtaan koekäyttö alkoi ennen kesälomia 1978 ja se vaikutti puutteineen normaalilta, mutta kun tehtaan varsinainen käyntiinlähtö tapahtui kesän loppupuolella, tilanne todettiin erittäin heikoksi. – Syntyi vaikeita häiriöitä ja näin jälkeenpäin voi sanoa, että ne johtuivat paljolti siitä, että oli valittu liian monimutkainen laitos, jota hoiti kokematon työväki. – Alun perin olisi pitänyt ymmärtää, että niin pitkälle automatisoidun tehtaan käynnistäminen on hyvin hankalaa.[513]

– Saloran toimitusjohtaja Henrik Öhquist
Uuden Suomen haastattelussa tammikuussa 1980

Alkuperäisen suunnitelman mukaan aikaa tehtaan perustamisesta tuotannon käynnistymiseen kuluisi kaksi ja puoli vuotta. Valcon perustamispäätöksen (1976) jälkeen toimitusjohtaja Lauri Saari esitti aikataulun, jonka mukaan tuotannon koeajot alkaisivat vuoden 1978 alussa ja varsinainen tuotanto ensimmäinen huhtikuuta. Hitachin laatima tavoiteaikataulu oli selvästi pitempi. Sen mukaan tehdas valmistuisi niin ikään tammikuussa 1978, mutta tuotannon käynnistämisvaiheeseen varattiin huomattavasti enemmän aikaa. Tämäkin aikataulu osoittautui optimistiseksi. Todellisuudessa ensimmäiset koekappaleet valmistuivat vasta toukokuussa 1978, ja teollisessa mittakaavassa tuotannon katsotaan alkaneen vasta marraskuussa.[514] Tämänkin jälkeen oltiin vielä kau-

https://doi.org/10.21435/ha.153

kana tuotannon määrällisistä ja laadullisista tavoitteista (taulukko 7). Viivästyminen puolestaan pahensi yhtiön entisestään huonoa taloudellista tilannetta.

Taulukko 7. Suunnitellut ja toteutunut aikataulu.

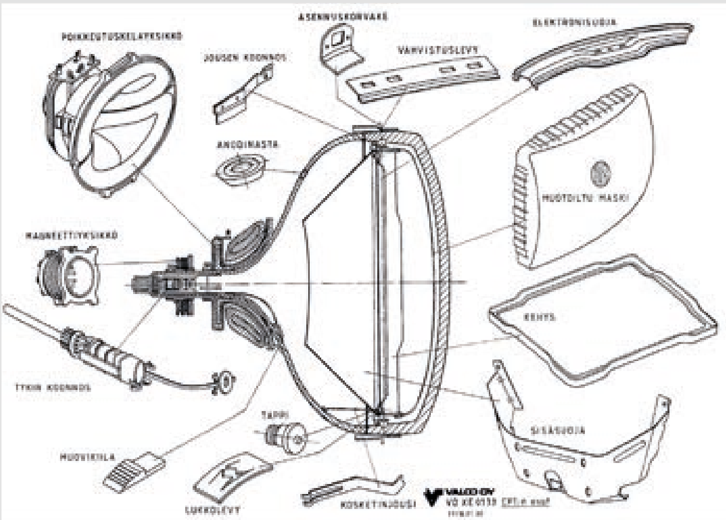
	Hitachin suunnitelma 1976	Valcon suunnitelma 1976	Toteutunut
	Projektisuunnittelu alkoi huhtikuussa 1976		
Tuotantolaitoksen valmistuminen	21 kuukautta suunnittelun käynnistymisestä (tammikuu 1978).	Tammikuussa 1978.	Rakennus valmis tammikuussa 1978.
Koetuotanto	23 kuukautta projektin käynnistämisestä (maaliskuussa 1978).	Koetuotanto alkaisi 1.1.1978. Koeajovaihe kestäisi kolme kuukautta – eli maaliskuun loppuun.	Ensimmäinen koesarja ajettiin 10. huhtikuuta 1978, ensimmäiset koekappaleet valmistuivat toukokuussa 1978.
Tuotannon laatutesti	27 kuukautta suunnittelun aloittamisesta (heinäkuu 1978).		23.8.1978.
Täysi tuotanto	33 kuukautta projektin aloittamisesta (tammikuu 1979).	Varsinainen tuotanto alkaisi 1.4.1978.	Teollisen tuotannon vaiheen katsotaan alkaneen marraskuussa 1978, ongelmia kevääseen 1979 saakka. Määrätesti maaliskuussa 1979.
Arvio vuoden 1978 tuotannosta	126 000 kuvaputkea.	250 000 kuvaputkea (eli 9 kuukauden tuotanto täydellä kapasiteetilla).	2 775 asiakkaille toimitetavaksi tarkoitettua kuvaputkea.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuinka kuvaputki valmistetaan?

Kuvaputket ovat erikoisrakenteisia elektroniputkia (engl. *cathode ray tube*, CRT). Alun perin putket olivat tulleet markkinoille 1950-luvun alussa ja niitä käytettiin televisioissa ja muissa näytöissä 2000-luvulle saakka[515]. Ne toimivat niin, että putken suppilomaiseen takaosaan kiinnitetty elektronitykki lähettää elektronisuihkun, joka poikkeutetaan tyhjiössä sähkö- tai magneettikentän avulla. Kun elektronit osuvat näyttöpinnan loisteaineeseen, osumakohtaan syntyy sininen, punainen tai vihreä valopiste. Värien kirkkaus riippuu elektronisuihkun voimakkuudesta.[516] Väripisteistä muodostuu kuva.

Kuva 4. Kuvaputken rakenne. Suurin osa kuvaputkien osista tuotiin valmiina Imatran tehtaalle, jossa ne koottiin valmiiksi kuvaputkiksi.



Valcotieto (1/1978). Värikuvaputken osia.

Yli puolet kuvaputkituotannon kustannuksista muodostui materiaaleista. Tärkeimpiä olivat lasiosat, jotka muodostivat noin puolet materiaalikustannuksista. Kotimaisen tuotannon puuttuessa lasit

https://doi.org/10.21435/ha.153

tuotiin Länsi-Saksasta ja Ranskasta[517]. Toinen puoli materiaalikustannuksista muodostui pienemmistä komponenteista: varjomaskista (ns. reikälevy, joka tuotiin Japanista), väriaineista (Japanista), elektronitykeistä (koottiin Valcon Sotkamon tehtaalla) ja poikkeutuskelasta (ostettiin Englannista tai kotimaiselta Salcompilta).[518]

Kuvaputkituotannon erityinen ongelma oli, että materiaalit vaurioituivat hyvin herkästi. Erityisesti lasit olivat helposti naarmuuntuvaa tavaraa[519].

Imatran tehtaalla kuvaputkien kokoaminen alkoi varjomaskista, joka puristettiin muotoon ja kiinnitettiin kehykseen. Kehykseen kiinnitettiin neljä kaksoismetallijousta. Tämän jälkeen varjomaski kiinnitettiin etulasiin ja lämpökäsiteltiin jännityksen poistamiseksi.

Seuraavaksi tuli prosessin vaikein vaihe. Loistekalvotuksessa (*screening*) etulasille levitettiin lietettä, joka valotettiin varjomaskin läpi ja kehitettiin. Tämä tehtiin kolmeen kertaan väriaine kerrallaan. Ensin vihreä, sitten sininen ja viimeiseksi punainen. Työvaiheeseen kuului useita pesuja ja kuivauksia, ja se oli erittäin herkkä, sillä pienikin epäpuhtaus heikensi tuotteen laatua. Tämän vuoksi valmistusvaihe tapahtui erillisissä puhdastyötiloissa tasaisessa 25 asteen lämpötilassa. Työntekijät käyttivät suoja-asuja ja kulkivat osastolle tuulikaapin läpi.

Tämän jälkeen etulasi aluminoitiin, jolloin muutaman gramman alumiinipala höyrytettiin ohueksi kerrokseksi etulasin sisäpuolelle loistesinekerroksen päälle. Näin muodostettiin heijastava peilipinta, jonka ansiosta valo heijastui halutulla tavalla katsojan suuntaan. Aluminoinnin jälkeen etulasi käsiteltiin uunissa. Paistamisen tarkoitus oli stabiloida lasi sekä poistaa mahdolliset orgaaniset aineet. Tämäkin oli tarkkaan säädelty vaihe:

> Uunit on jaettu pituussuunnassa 14 eri vyöhykkeeseen. Säätämällä erikseen eri vyöhykkeiden lämpötiloja saadaan lasin lämpötilaa nostettua ja laskettua halutulla nopeudella, samoin voidaan säätää pitoaikaa.

https://doi.org/10.21435/ha.153

> Maksimi lasin lämpötila on n. 430 °C ja pitoaika tässä lämpötilassa n. 1 tunti. Lämpötilan nousu- ja laskunopeus on myös tarkkaan määrätty. [– –] Lasit ajetaan uunin läpi nopeudella 190 mm/min. Näin ollen läpimenoaika on noin 3,5 tuntia.[520]

Uunin jälkeen etulasiin asennettiin suojalevy.

Takalasin käsittely alkoi lasin pesulla, jonka jälkeen sen sisäpinnalle levitettiin grafiittia. Takalasin reunoihin levitettiin lasijuotetta, frittiä, jonka jälkeen etu- ja takalasit yhdistettiin. Liitos kovetettiin uunissa. Tämän jälkeen putkea täristettiin kumivasaralla irtohiukkasten poistamiseksi, lasin kaula pestiin ja lasijuotteen läpilyöntijännite mitattiin.

Elektronitykin alkukokoonpano tapahtui Sotkamon tehtaalla. Imatralla elektronitykki juotettiin maakaasun avulla takalasin kaulaan, jonka jälkeen kuvaputki pumpattiin tyhjäksi ilmasta. Tyhjiöpumpatun kuvaputken ympärille kiinnitettiin metallipanta, niin sanottu räjähdyssuojaus, joka paransi television käyttöturvallisuutta. Viimeinen työvaihe oli kaulakomponenttien kiinnitys ja viritys (ns. ITC). Kuvaputken kaulalle asennettiin poikkeuskela ja magneetit. Kelan asento määritti kuvaputken värien kohdistumisen ja puhtauden.[521]

Yhden kuvaputken valmistus kesti noin 20 tuntia. Prosessiin sisältyi useita välitarkastuksia, mutta pahimmassa tapauksessa tuotantolinja saattoi valmistaa viallisia tuotteita lähes vuorokauden, ennen kuin virhe huomattiin viimeisessä laaduntarkastuksessa.

Lopuksi laaduntarkastuksen hyväksymät valmiit kuvaputket pakattiin ja varastoitiin. Vienti ulkomaisille televisiotehtaille tapahtui konteissa ensin rautateitse Haminan tai Kotkan satamaan, josta ne laivattiin maailmalle.[522]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Aikataulu pettää alusta alkaen

Jo hankkeen alussa ilmenneet rahoituksen ongelmat olivat viivästyttäneet projektia useita kuukausia. Joulukuussa 1977, jolloin Imatran tehdaskiinteistö oli lähes valmis, toimitusjohtaja Saari kertoi hallintoneuvostolle, että prosessilaitteet otettaisiin vastaan tammikuun loppuun mennessä. Osa tehtaan laiteasennuksista oli kuitenkin kesken vielä maaliskuussa. Jo tässä vaiheessa vuoden 1978 tuotantotavoite pudotettiin 250 000 kuvaputkesta 100 000 putkeen.[523]

Aluksi suurin yksittäinen ongelma oli kuvaputkien käsittelyyn tarvittavien uunien myöhästyminen. Valco tilasi Englannista täydellisen uunilinjan, kaksi tyhjiömuodostuslinjaa, erityisvirtalähteitä ja aluminointilinjan.[524] Sen lisäksi, että toimitus myöhästyi nelisen kuukautta, uunit osoittautuivat luultua huonokuntoisemmiksi. Kunnossapitopäällikön mukaan:

> Kun uunien lohkot, verkkohihnat, puhaltimet ja muut osat toukokuussa 1977 saapuivat työmaalle pitkän merimatkan jälkeen, epäilivät monet terästehtaalle menossa olevan rautaromulähetyksen eksyneen väärään osoitteeseen. Työmaalle oli siihen mennessä saapunut uunien piirustuksista vain murto-osa ja kun niissäkin oli ristiriitaisuuksia, oli peukaloiden pyöritys alkupäivinä melkoinen. Lisäksi toimittajan valvojat, joiden piti saapua työmaalle välittömästi osien saapumisen jälkeen, viettivät reilun viikon Englannin kuningattaren syntymäpäiviä kotimaassaan.[525]

Uunit jouduttiin huoltamaan Suomessa läpikotaisin. Lopulta uuni- ja tyhjiökoneistot otettiin vastaan vajaakuntoisina, jotta ne voitiin laittaa tuotantokuntoon Imatran tehtaan kesätauon aikana. Suomalaisen laiteurakoitsijan tehtävä päättyi vasta joulukuussa 1978, jolloin tehtävään oli käytetty noin 11 000 ylimääräistä työtuntia.[526] Ylimääräisistä kustannuksista aiheutui tietenkin riitoja toimittajan kanssa. Saari antoi myöhemmin ymmärtää, että laitetoimittajan kanssa syntyneet ongelmat johtuivat pitkälti siitä, että Valcoa pidettiin alun rahoitusongelmien jälkeen epäluotettavana ostajana.[527]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Vaikka osa tuotantolinjan koneista viipyi, tehtaan koetuotanto käynnistettiin Japanista tuotujen puolivalmiiden kuvaputkien avulla. Monimutkaisen tuotantolinjan käynnistäminen tapahtui askel kerrallaan. Aluksi jokainen laite kylmäkäynnistettiin, jolloin varmistettiin laitteiden mekaaninen toiminta. Seuraavaksi kukin laite ajettiin yksi kerrallaan osaksi tuotantolinjaa. Kolmannessa vaiheessa laitteet synkronoitiin käymään samaan tahtiin.[528]

Imatran tehtaan ensimmäinen koesarja ajettiin 10. huhtikuuta[529]. Seuraavien kuukausien aikana tuotantolinjasta löydettiin paljon ongelmia. Uunit ja kuljetinjärjestelmät olivat edelleen keskeneräisiä. Vuoden 1978 tuotantotavoite pudotettiin kevään aikana 70 000 kuvaputkeen.[530]

Heinäkuun kolmen viikon tuotantotauon aikana linjasta kerrotaan korjatun yli 300 vikaa. Kesätauon jälkeen yhtiön rakennusvaiheen organisaatiota alettiin purkaa, sillä yrityksen oli tarkoitus siirtyä käynnistysvaiheesta tuotantovaiheeseen. Tuotanto ei kuitenkaan lähtenyt toivotulla tavalla käyntiin. Pahimmat pullonkaulat olivat loistekalvotus, jonka saanto – eli todellinen tuotanto verrattuna teoreettiseen maksimiin – oli vain muutama prosentti. Lisäksi kuljetinjärjestelmän toiminnassa oli suuria puutteita. Vaikeusastetta lisäsi se, että Valcon kuvaputkimalleihin tehtiin samaan aikaan ensimmäinen päivitys: valmistettaviin kuvaputkiin alettiin asentaa uusien teknisten vaatimusten mukaiset ”high-brightness” -maskilevyt.[531]

Loistekalvotuskone oli tuotantolinjan tärkein yksittäinen laite. Se oli ostettu itseoikeutetusti Hitachilta, sillä tuotantolinja perustui Hitachin teknologiaan, eikä yhtiöiden välinen sopimus jättänyt muita vaihtoehtoja. Sinällään loistekalvotuskone edusti uusinta suunnittelua, ja täysin automaattinen kone oli Hitachillekin uusi konstruktio. Hitachi oli hieman aiemmin ajautunut omassa tuotannossaan umpikujaan, jolloin se oli joutunut kehittämään kokonaan uuden elektronitykin suurille 26 tuuman putkilleen. Tästä syystä sen oma 26 tuuman putkien tuotanto saavutti massatuotannon tason vasta vuoden 1977 lopulla. Imatralle Hitachin laitetoimitukset saapuivat ajallaan, mutta Saaren mukaan Valco joutui käymään läpi samat alkuvaikeudet, joita Hitachilla itsellään oli ollut hieman aiemmin.[532]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Alkuvaiheessa Imatran tehtaan loistekalvotuskoneessa esiintyi yli 80 häiriötä vuorokaudessa ja saanto jäi 2–3 prosenttiin. Koneen käyttö oli erittäin vaativaa, sillä jos koneen pysähdys kesti yli 30 sekuntia, koneessa sisällä olleet etulasit menivät pilalle. Jos pysähdys kesti yli kaksi minuuttia, kaikki tuotantovaiheessa olleet 120 etulasia olivat pilalla. Tämän jälkeen prosessi oli aloitettava alusta. Materiaalin lisäksi menetettiin lähes tunnin verran aikaa. Häiriötilanteessa koneen käyttäjien olikin löydettävä ja korjattava vika hyvin nopeasti. Nopea ongelman ratkominen uuden laitekonstruktion kanssa vaati suurta ammattitaitoa ja kokemusta.[533]

Toinen merkittävä pullonkaula oli kuljetinjärjestelmä. Kuljetinjärjestelmän ja robottien toimitukset myöhästyivät keskimäärin kuusi kuukautta. Kuljettimien vastaanottokokeet yritettiin tehdä kesätauon 1978 aikana, mutta ne epäonnistuivat. Toimitusjohtaja Saaren mukaan tämä johtui siitä, että järjestelmä oli keskeneräinen. Tilannetta pahensi se, että kesken projektin kuljetusjärjestelmän toimittaneen Koneen kilpailija Oy Lönnström Ab osti tilauksen alihankkijan Tuiskulan Terästuotteen. Yrityskauppa viivästytti toimituksia entisestään.[534] Lopulta kuljetusjärjestelmän toimitukset jatkuivat vuoden loppuun saakka[535]. Myöhemmin yhtiön luottamusmiehet kertoivat, että viimeiset laiteasennukset suoritettiin vasta maaliskuussa 1979.[536]

Kuljetinlaitteiden, robottien ja muun tuotantokoneiston yhteensovittaminen takkuili.[537] Erään alihankkijan edustaja kertoi myöhemmin, että robottien ongelmat johtuivat siitä, ettei laitteiden valmistajille toimitettu riittävän tarkkoja tietoja laitteiden teknisistä vaatimuksista, että robottien väleistä puuttuivat välivarastot ja että elektronitykin asennusrobotin ohjelmointitiedot puuttuivat kokonaan. Alihankkijan mukaan ongelmat korjattiin noin vuoden kuluessa seuraamalla ja säätämällä robottien toimintaa linjastolla.[538]

Kuljetinjärjestelmän, robottien ja muunkin laitteiston oli toimittava samaan tahtiin tehtaan tuotannon kanssa. Koko linjasto oli suunniteltu ajettavaksi tietyllä vauhdilla, jolloin valmistuisi yksi kuvaputki joka 24. sekunti. Tämän onnistumiseksi kaikkien laitteiden piti toimia moitteettomasti yhdessä.[539] Myöhemmin tuotantolinjan ”pakkotahtista” perusratkaisua pidettiin suunnitteluvirheenä.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuljetinjärjestelmän ja robottien ongelmat haittasivat tehtaan toimintaa, mutta ne voitiin tarvittaessa korvata manuaalisella työllä. Tätä varten tehdas palkkasi lisää henkilöstöä[540], mikä tuli tietenkin kalliiksi. Jo varhaisessa vaiheessa esitettiin arvio, jonka mukaan viivästymisestä aiheutuvan vahingon suuruus oli noin kolme kertaa suurempi kuin laitetoimittajien maksamat myöhästymissakot[541]. Lisäksi Valcon ja laitetoimittajien välit kiristyivät. Saaren (1981) mukaan kuljetinjärjestelmiä koskeva riita-asia olisi todennäköisesti edennyt välimiesoikeuteen, ellei Valcoa yhtiönä olisi ajettu alas jo syksyllä 1979.[542]

Pöytäkirjojen perusteella Valcon hallintoneuvostoa informoitiin teknisistä ongelmista pitkin kevättä. Aluksi jatkuvia vaikeuksia ja tuotannon katkoksia pidettiin normaaleina tuotantolinjan käynnistämiseen liittyvinä vaikeuksina. Esimerkiksi toukokuussa hallintoneuvostolle kerrottiin, että ”[k]oeajoissa, kuten tavallista, on ilmennyt melkoinen määrä vaikeuksia, jotka toisaalta ovat kerta kerralta vähenemässä”.[543]

Monista ongelmista huolimatta tuotannon laatutesti suoritettiin 23. elokuuta 1978, päivää ennen tehtaan vihkimisjuhlia. Testin aikana kuljettimet ja robotit ohitettiin manuaalisella työllä. Tällä tavalla valmistettiin 250 kuvaputkea, jotka juuri ja juuri riittivät ikätestien aloittamiseksi sekä tuotteiden laadun tarkistamiseksi.[544] Laatutestien kulkua selostettiin hallintoneuvostolle heti seuraavana päivänä tehtaan vihkiäisjuhlien yhteydessä pidetyssä kokouksessa. Hallintoneuvoston puheenjohtaja Eero Rantalan mukaan juhlien yhteydessä käytiinkin jo keskustelua ongelmien syistä ja vaadittavista toimenpiteistä.[545] Seuraavassa syyskuun kokouksessa hallintoneuvosto erikseen kehotti johtokuntaa kiinnittämään huomiota teknisten ongelmien ratkaisemiseen tuotannon edesauttamiseksi.”[546]

Vuoden 1978 loppua kohden tilanne kuitenkin paheni. Tuotannon ongelmat ratkesivat toivottua hitaammin ja myyntitulojen viivästyessä kassatilanne heikkeni uhkaavasti. Syyskuussa johtokunta totesi yhtiön olevan hätätilassa ja tarvitsevan erillisen ohjelman ongelmien ratkaisemiseksi:

> Päätettiin, että loppuvuoden ja ensi vuoden alun edes tyydyttävien markkinointimahdollisuuksien ja taloudellisen toimeliaisuuden

https://doi.org/10.21435/ha.153

> varmistamiseksi on kaikki yhtiön henkilökuntaan kuuluvat pyrittävä valjastamaan viimeiseen totiseen yritykseen tästä vaarallisesta kriisistä vapautumiseksi.[547]

Hitachin loistekalvotuskone oli yhä edelleen prosessin ensimmäinen pullonkaula[548]. Ongelmien ratkaisemiseksi loistekalvotuksessa siirryttiin työskentelemään pääasiassa yhdessä tehostetussa vuorossa. Hitachin edustajan mukaan prosessin ongelmat tultaisiin tällä tavalla ratkaisemaan 3–4 viikossa.[549] Valcon johdossa tiedostettiin olemassa olevat ongelmat, mutta uudet tavoitteet asetettiin aina sillä oletuksella, että tuotantoteknisiin ongelmiin olisi löydettävissä nopea ratkaisu. Tuotantotavoitteita jouduttiin kuitenkin tarkistamaan toistuvasti alaspäin (taulukko 8).

Taulukko 8. Valco Oy:n tuotantoennusteen muutokset 1976–1979.

	1978	**1979**	**1980**	**1981**
22.1.1976	120 000	300 000	300 000	300 000
18.8.1976	126 000	305 000	600 000	600 000
21.1.1977	200 000–250 000	400 000	600 000	800 000
14.12.1977	70 000–100 000	400 000	400 000	600 000
4.5.1978	200 000	400 000	400 000	600 000
13.10.1978	10 000	300 000	400 000	600 000
19.10.1978	20 000	350 000	600 000	600 000
23.1.1979		350 000	400 000	600 000
14.3.1979		200 000	400 000	600 000
28.3.1979		200 000	350 000	600 000
11.4.1979		200 000	400 000	600 000
19.4.1979		200 000	400 000	600 000
10.5.1979		200 000	400 000	600 000
11.6.1979		200 000	400 000	400 000
28.6.1979		170 000	400 000	400 000
14.8.1979		136 000	400 000	400 000
Toteutunut	**2 775**	**83 654**		

Lähde: Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). Kansallisarkisto.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Suomalais-japanilaisen yhteistyön ongelmat

Valcon ongelmia on usein selitetty suomalaisten kyvyttömyydellä omaksua japanilaisten tarjoamaa uusinta teknologiaa. Tällä viitattiin paitsi oppimisen ongelmiin, myös julkisuuteen tihkuneisiin tietoihin tehtaan huonosta ilmapiiristä. Lauri Saaren mukaan ongelmia suomalaisten ja japanilaisten välillä aiheuttivat etenkin kulttuuriset erot. Esimerkiksi neuvotteluissa suomalaiset saattoivat tahattomasti loukata liian suoralla, japanilaista neuvottelukulttuuria rikkovalla tyylillään.

Omaa suhdettaan Hitachin edustajiin Saari sen sijaan kuvasi välittömäksi:

> Kotonani olivat kuten monesti aiemminkin iltaa viettämässä Hitachin johtajat Hata, Koimai ja Chiba. Kun tieto valinnastani [Valcon toimitusjohtajaksi] oli tullut tv:n uutisista, syntyi kaikesta japanilaisesta pidättyväisyydestä vapaa riehakas onnittelutulva. Ilta jatkui mitä värikkäimpänä. Johtaja Hata esitti japanilaisia seremoniallisia tanssiaskeleita, ja johtaja Komai lauloi japanilaisia lauluja myöhäiseen yöhön saakka. Koetimme vaimoni Siipin kanssa pitää suomalaisten puolia kansanlaulu- ja teekkarilauluesityksin, jotka kuitenkin jäivät kokonaan johtaja Komain ja häntä avustaneen johtaja Chiban esitysten varjoon.[550]

Japanilaisten laatimat tekniset dokumentit olivat Saaren mukaan laadultaan kiitettäviä ja valmistuivat ajoissa. Sen sijaan suullisessa viestinnässä oli paljon ongelmia. Väärinkäsityksiä aiheutti etenkin japanilaisten tapa sanoa ”yes, yes” myös silloin, kun he eivät täysin ymmärtäneet käytyä keskustelua. Japanilaiset eivät myöskään ymmärtäneet suomalaisille tyypillisiä epäsuoria kysymyslauseita eivätkä mielellään antaneet suoraa kieltävää vastausta. Tästä opittiin, että väärinymmärrysten välttämiseksi kysymykset oli esitettävä hyvin selkeässä muodossa ja kaikista asioista kannatti laatia kirjallinen selostus. Japanilaisten kirjallinen englannin kielen taito oli paljon parempi kuin suullinen, ja he olivat erityisen hyviä havainnollistamaan työvaiheita sarjakuvien avulla.[551]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Myöhemmin haastateltujen Valcon insinöörien mukaan japanilaiset antoivat kaikki heiltä pyydetyt tiedot. Kulttuuriin kuitenkin kuului, ettei samaa asiaa mielellään toistettu useita kertoja. Suomalaiset puolestaan eivät olleet kovin hyviä jakamaan saamaansa tietoa, vaan mielellään pitivät sen itsellään. Haastateltujen insinöörien mielestä tämä johtui lähinnä suomalaisten itsekkäästä käytöksestä.[552]

Etenkin suhtautuminen ylitöihin aiheutti konflikteja. Japanilaiset tekivät itse 12 tuntisia työpäiviä. *Uuden Suomen* haastattelema tuotantojohtaja Erkki Suhonen kiittelikin japanilaisten olevan sitkeimpiä tehtaan käynnistäjiä mitä oli urallaan tavannut[553]. Japanilaiset sen sijaan eivät ymmärtäneet suomalaisten haluttomuutta tehdä ylitöitä, vaan pitivät tätä ilkeämielisyytenä ja yrityksenä teettää työt japanilaisilla asiantuntijoilla[554]. Myöhemmin Valmetin automaatioryhmän johtaja Hans Andersin kirjoitti muistiin, kuinka Hitachin omalla kuvaputkitehtaalla laitevikoja ehkäistiin ennakoivan huollon avulla, jota käytännössä tehtiin juuri ylityönä.[555] Suomalaiset työntekijät eivät myöskään sopeutuneet japanilaiseen suoraviivaiseen komentoon, vaan halusivat tietää, miksi jokin asia piti tehdä niin tai näin[556].

Asiakirjojen valossa pahimmat yhteistyön ongelmat kärjistyivät Imatran tehtaan johtaja Turpeisen ja Hitachin suunnitteluryhmän johtaja Irien välillä. Saaren (1981) mukaan Irie oli teknisen osaamisen puolesta erittäin pätevä mutta henkilönä hyvin itsevarma ja ehdoton.[557] Valcon yhteiskuntasuhteiden johtaja Cantell on puolestaan kuvannut riidan toista osapuolta, johtaja Turpeista, niin ikään itsetietoiseksi persoonaksi.[558] Tiedot miesten välisestä riidasta perustuvat suomalaisiin lähteisiin, kuten muistelmiin ja hallintoneuvostolle esitettyihin kirjelmiin. Subjektiivisuudestaan huolimatta näillä kuvauksilla on merkittävä osa Valcon tarinassa. Ne kertovat tehtaan johdon ongelmista tuotannon käynnistämisen kannalta kriittisellä hetkellä.

Kahden johtajan asetelmaa hankaloittivat heidän epäselvät roolinsa johdon organisaatiossa. Irie oli johtokunnan jäsen eli tehtaanjohtaja Turpeisen esimies. Turpeinen oli puolestaan projektin toteutusryhmän vetäjä, jolloin Hitachin asiantuntijaryhmää johtava Irie oli Turpeisen alainen konsultti. Käytännössä ristiriitainen asetelma ratkesi Irien hyväksi, sillä hänen asemansa johtokunnassa oli erittäin vahva. Yhtiön perustamisvai-

https://doi.org/10.21435/ha.153

heessa Hitachin kanssa oli sovittu, että sen edustajat vapautettiin kaikesta vastuusta hallintoneuvostossa ja johtokunnassa. Johtokunta oli päättänyt antaa Irien mielipiteille suuremman painoarvon kuin muille.[559] Saaren mukaan ”molemmat [johtajat] olivat älykkäitä ja pataitsepäisiä”, kuitenkin sillä erotuksella, että ”Irie ei ollut koskaan valmis perääntymään omasta kannastaan tuumaakaan, koska tiesi johtokunnan enemmistön kannattavan jokaista toimenpidettään, oli se mikä tahansa”.[560]

Kahden johtajan väliset riidat jakoivat johtokuntaa. Saaren (1981) kertoman mukaan erään kokouksen jälkeen pidettiin epävirallinen kokous, johon osallistuivat johtokunnan suomalaiset jäsenet. Kuvauksen mukaan kokous oli kovaääninen ja kiivas:

> ”Todelliset tekniset asiantuntijat” [– –] jakoivat suvereenisti henkilöt vuohiin ja lampaisiin henkilöiden teknisen kyvyn ja taidon mukaan tavalla, johon en voinut useissa kohdin mitenkään yhtyä. [– –] Viimeisenä asiana [he] esittivät yhteisesti, että paikallisjohtaja Turpeinen tulee erottaa teknisesti pätemättömänä ja yhteistyökyvyttömänä Hitachin kanssa.[561]

Saaren mielestä vaatimus tehtaanjohtajan irrottamisesta tehtävästään kesken tuotannon käynnistämisen oli sulaa hulluutta. Turpeinen oli kalliisti koulutettu ja asiantunteva projektivetäjä. Lisäksi hän tuli hyvin toimeen henkilöstön kanssa. Luonnollisin ratkaisu olisi ollut vaihtaa Hitachin edustaja toiseen teknisesti pätevään asiantuntijaan, joita Hitachilla luultavasti oli useita. Valcolla ei ollut Turpeista korvaavaa henkilöä. Saaren esityksestä irtisanomista lykättiin ja sovittiin, että asia pidettäisiin salassa. Päätös kuitenkin vuoti nopeasti Irien tietoon.

Tilanteen kärjistyessä helmikuun alkupuolella 1978, jolloin johtokunta joutui päättämään Imatran tehtaan tilapäisestä uudelleenorganisoinnista, Turpeinen siirrettiin pääkonttoriin Helsinkiin toimitusjohtajan alaiseksi tehdassuunnittelijaksi.[562] Pöytäkirjan mukaan uudelleenorganisointi oli välttämätöntä tuotannon käynnistämisvaiheen turvaamiseksi ja luottamuksellisten välien palauttamiseksi Hitachiin.[563] Siirron seurauksena johtokunnan välit kiristyivät. Järjestely myös vaikutti mitä ilmeisimmin projektin etenemiseen, ja toimitusjohtajan joulukuussa

https://doi.org/10.21435/ha.153

antaman raportin mukaan se aiheutti todennäköisesti kahden tai kolmen kuukauden viivästyksen.[564] Kun Imatran tehtaalle ryhdyttiin kesken käynnistämisvaiheen etsimään uutta paikallisjohtajaa, Saari kertoi samalla käynnistäneensä Hitachin kanssa keskustelut Irien vaihtamiseksi:

> Jos kyseessä olisi ollut amerikkalainen yhtiö, asia olisi järjestynyt parissa viikossa. Hitachin ensi reaktio varovaiseen alkutiedusteluuni oli se, että kysymys loukkasi heidän arvostelukykyään ja että pyyntöni ei ollut sopiva sekä että heillä ei ollut sopivaa miestä, jonka voisi irrottaa.[565]

Imatran tehtaan uudeksi tuotantojohtajaksi palkattiin Erkki Suhonen, joka aloitti tehtävässä vasta loppukesästä. Hitachi puolestaan vaihtoi koko miehistönsä syyskuun lopulla. Uudella kokoonpanolla yhteistoiminta alkoi sujua paremmin. Saari raportoi johtokunnalle, että ”yhteistyö alkoi saada aivan uutta ilmettä”[566]. Teknisestä puolesta vastasi johtaja Ryuzo Nashimoto ja johtokuntaan nimitettiin markkinointiasiantuntijaksi johtaja Hisashi Ito.[567]

Joulukuussa 1978 Hitachi myönsi tehneensä virheitä loistekalvotuskoneen kanssa. Hitachin arvion mukaan Valcon työntekijät tekivät erinomaista työtä, mutta teknikko- ja insinöörikunnassa oli toivomisen varaa. Samalla se tarjosi lisäapua ja lähetti uusia asiantuntijoita Imatralle. Uusi japanilaisten ryhmä piti sisällään nyt myös vuoromestareita. Yhteistyössä otettiin käyttöön uusia toimintatapoja. Saaren (1981) mukaan:

> Koko työskentely järjestettäisiin parityöskentelynä siten, että jokaisella Hitachin miehellä olisi paita–peppu–periaatteella parina mies Valcosta. Tässä luovuttiin vihdoin [aiemmasta periaatteesta, jonka mukaan vuorovaikutus tapahtui esimiehen välityksellä]. Uusi työskentelytapa osoittautui heti erittäin tulokselliseksi. Kanssakäyminen suomalaisen ja japanilaisen vuoromestarin välillä, jotka kumpikin osasivat vain äidinkieltään, sujui yllättävän hyvin kiitos japanilaisten uskomattoman hyvän ja nopean piirustustaidon.[568]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Haasteena olivat edelleen molemminpuoliset kielivaikeudet. Tilannetta helpotti tosin eräs Imatralla asuva japanilainen, joka pystyi toimimaan tulkkina.[569]

Turpeisen kysymys jäi kuormittamaan Valcon johtoa, sillä entinen tehtaanjohtaja ei hyväksynyt syrjäyttämistään. Hallintoneuvostolle osoitettujen kirjeiden mukaan siirron taustalla ei ollut ainoastaan hänen huono suhteensa Hitachin edustajaan, sillä kaikilla, ja erityisesti niillä, joilla tehtävät liittyivät tuotantoon tai prosessitekniikkaan, oli ollut erimielisyyksiä Irien kanssa. Samassa hän jatkoi yhtiön johto-organisaation arvostelua: kuinka oli mahdollista, että sama henkilö valvoi Hitachin etuja Valcon osakkaana, lisenssin myyjänä, koneiden ja palvelujen toimittajana ja toimi vielä samaan aikaan Valcon johtokunnassa Hitachin teknologian ja laitteiden ostajana? Suomalaisella tehtaanjohtajalla ei hänen mukaansa ollut todellisia työkaluja valvoa yhtiön etua.[570]

Turpeinen epäili, että johtokunnan päätökseen oli vaikuttanut hänen suhteensa johtokunnan jäsen Lundiin. Saaren mukaan heidän välejään rasittivat toisistaan poikkeavat poliittiset kannat[571]. Miehet olivat tiettävästi riitautuneet jo tehtaan rakennusvaiheessa, kun sosialidemokraattinen puolue oli halunnut asettaa erillisen rakennustoimikunnan. Turpeinen oli vastustanut toimikunnan perustamista, koska oli pitänyt toimikuntaa lähinnä ansiontavoitteluorganisaationa ja lopulta kieltäytyi toimimasta sen sihteerinä.[572] Kyseinen toimikunta ei noussut Valco-selvityksissä mitenkään esiin, mutta myöhemmin siihen viitattiin muutamissa yhteyksissä erikoisena tapauksena. Yhteiskuntasuhdejohtaja Cantellin mukaan toimikunta herätti Valcon johdossa ihmetystä, sillä se vaikutti täysin tarpeettomalta. Asiakirjojen valossa toimikunta pidettiin syrjässä projektin päätöksenteosta.[573] Edellisen lisäksi Turpeinen oli vastaustanut erään paikallispoliitikon nimittämistä päällikkötason tehtävään. Hänen mukaansa tämä ei ollut johtunut poliittisista erimielisyyksistä vaan siitä, että vastaava tehtävä oli tarkoitus täyttää vasta neljä kuukautta myöhemmin. Nimitysten aikaistamista ei voitu perustella hakijan erityisellä ammattitaidolla tai koulutuksella.[574]

Myöhemmin Turpeinen ehdotti, että voisi palata heinäkuun 1978 kesätauon jälkeen Imatran tehtaan johtajaksi.[575] Tämä jäi kuitenkin toiveajatteluksi. Tammikuussa 1979 johtokunta irtisanoi hänet[576]. Tapausta

https://doi.org/10.21435/ha.153

selvitettiin vielä ammattiliiton ja Valcon välisissä neuvotteluissa. Myöhemmin tapaus vahvisti julkisuudessa mielikuvaa Valcosta sosialidemokraattien poliittisena hankkeena. Esimerkiksi *Uusi Suomi* kirjoitti noin vuotta myöhemmin:

> Valcon sosialidemokraattinen johto tunsi asemansa siksi huolestuttavaksi, että puoluepoliittista henkilöstöpolitiikkaa jatkettiin talossa myös teknillisen asiantuntemuksen puolelle. Esimerkiksi viime vuodenvaihteessa erotettiin Valcosta ainoa alalle Japanissa koulutuksen saanut insinööri, Valcon Imatran tehtaan suunnittelujohtaja.[577]

Kokemattoman henkilöstön vika?

Useissa aikalaislähteissä tehtaan teknisten ongelmien katsottiin johtuvan suomalaisten insinöörien ja tehtaan henkilökunnan osaamattomuudesta, kuten *Uuden Suomen* jutussa syksyllä 1979: ”Puuttuvat koulutetut työntekijät lienee Valcon suurin vaikeus. Usein unohdetaan, että Suomi on vasta ensimmäisen polven teollisuusmaa eikä ehkä edes sitäkään, kun menemme kehitysalueille.”[578]

Työntekijät olivat tottuneita vuorotyöhön tehtaassa, mutta elektroniikkateollisuus oli heille uutta. Toimitusjohtaja Saari raportoi johtokunnalle elokuun 1978 laatutestien paljastaneen, ”että Valcon teknillisen henkilökunnan kyky ratkaista prosessiteknillisiä ongelmia oli puutteellista”.[579] Myöhemmin joulukuussa myös Hitachi kritisoi suomalaisen teknikko- ja insinöörikunnan tasoa. Ylimpien toimielinten papereissa ei yleensä tarkennettu, mitä osaamisen puutteilla tarkalleen ottaen tarkoitettiin, mutta aiemmin on viitattu siihen, kuinka vaativaa eräiden laitteiden käyttö oli ja kuinka suurta ammattitaitoa koneissa esiintyvien häiriöiden selvittäminen vaati.

Julkisessa keskustelussa viitattiin ennen kaikkea puhdastilatyöskentelyn vaatimuksiin ja esitettiin, että näiden täyttäminen oli Valcon henkilöstölle erityinen ongelma. Myös henkilökuntalehti *Valcotieto* painotti koko ilmestymisensä ajan ehdottoman siisteyden merkitystä, sillä pieni-

https://doi.org/10.21435/ha.153

kin epäpuhtaus saattoi pilata prosessin. *Apu*-lehden mukaan puhtaus vaikutti olevan Valcolle ongelma juuri sillä perusteella, että henkilöstölehti kirjoitti siitä niin paljon[580]. Johtokunnan raportin mukaan puhtausongelma johtui ainakin osittain tehtaan ilmastointijärjestelmän virheistä[581].

Myöhemmin haastateltujen kuvaputkitehtaan insinöörien mukaan puhtaudesta muodostui paljon todellista suurempi asia. Keskustelu sai heidän mukaansa alkunsa, kun eräälle vierailevalle toimittajalle selostettiin tehtaan tuotantoprosessia ja samassa yhteydessä siisteyden merkitystä. Tämän toimittaja oli ymmärtänyt ”tai halusi ymmärtää” väärin. Insinöörien mukaan julkisuudessa levinnyttä käsitystä Valcon tehtaan likaisista työntekijöistä pidettiin loukkaavana.[582]

1990-luvulla haastatellut insinöörit korostivat, että tehtaan käynnistäminen oli oppimisprosessi. Heidän mukaansa suuri virhe tehtiin siinä, että henkilöstö palkattiin liian myöhäisessä vaiheessa. Koulutus- ja tutustumisjakson olisi pitänyt olla paljon pidempi. Tekninen ja käyttöhenkilökunta, ennen kaikkea prosessi-insinöörit, olisi pitänyt palkata paljon aikaisemmin, ja osan olisi pitänyt olla mukana jo suunnittelemassa laitosta. Todennäköinen syy rekrytointien viivästymiseen oli, että yhtiön rahatilanne oli jo rakentamisvaiheessa heikko. Suurin osa henkilöstöstä palkattiin suoraan käynnistysvaiheessa olevaan laitokseen, jolloin tuotannon käynnistämisen, työhön perehdytyksen ja tuotantoprosessin oppimisen piti kaiken tapahtua yhtä aikaa.[583]

Yhtiön ajautuessa kriisiin syksyllä 1979 Korkeakouluinsinöörien ja Arkkitehtien Keskusliitto asettui julkisesti puolustamaan Valcon insinöörejä. Liiton mukaan vika ei ollut insinööreissä vaan siinä, että tehtaan toimintaa suunniteltaessa ja käynnistettäessä oli nojattu puutteellisiin kustannustietoihin ja ylioptimistisiin aikatauluihin. Kun hanketta tarkasteltiin laajemmassa kontekstissa, Valcon projekti eteni hyvässä aikataulussa: Euroopassa tai Japanissa kuvaputkitehtaan käynnistys näytti vaativan kaksi vuotta. Näissäkin tapauksissa valmistettiin tyypillisesti yhtä kuvaputkikokoa, kun Valcon tuotantolinjalla valmistettiin kolmea eri kokoa yhtä aikaa. Näin ollen Imatran tehtaan ajateltavissa oleva normaali käynnistysaika olisi voinut olla yli kaksi vuotta. Mutta kannanoton mukaan ”Valcolle ei todellisuudessa ole sallittu asiallisesti paljon puhuttua vuottakaan”.[584]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Henkilöstölehti *Valcotiedon* viimeisessä numerossa tehtaan ylemmät toimihenkilöt syyttivät ongelmista ylimitoitettuja tavoitteita ja organisaation ylätasoa. Heidän mukaansa tilannetta ei helpottanut se, että tehtaan johto sekä johtamistyylit ja -menetelmät vaihtuivat usein:

> Talouden ja markkinoinnin vaikeudet ovat heijastuneet epärealistisina tulostavoitteina. Vaikeudet näillä sektoreilla on siirretty tuotantovaikeuksiksi, vaikka realistista olisi ollut turvata riittävän pitkä prosessin oppimis- ja ylösajoaika. Onhan teknologia täysin uutta Suomessa.[585]

Muutama kuukausi Valcon toiminnan lopettamisen jälkeen Imatran tehtaan uusi johto tutustui Philipsin kuvaputkitehtaaseen Eindhovenissa. Philipsin edustajat kertoivat, että vientiprojektissa kesti tyypillisesti 3–5 vuotta, ennen kuin paikallinen henkilökunta oppi hallitsemaan prosessin ja käyttämään tehdasta sen täydellä kapasiteetilla.[586]

Kohti kärjistyviä kassakriisejä

Valcon ennestään huono rahatilanne heikkeni entisestään vuoden 1978 loppua kohden. Syynä olivat kohonneet investointikustannukset ja myyntitulojen viivästyminen. Alkuperäisissä suunnitelmissa yrityksen olisi tässä vaiheessa pitänyt rahoittaa toimintansa kuvaputkien myynnistä saatavilla tuloilla.

Investointikustannusten noususta noin kolmannes oli selitettävissä suunnitteluvaiheessa päätetyillä lisäinvestoinneilla ja loput Suomen markan devalvaatioilla.[587] Suomen markka devalvoitiin Valcon investointivaiheen aikana kolmesti[588]. Alun perin tarkoituksena oli rahoittaa investoinnit pitkillä lainoilla, mutta yhtiö oli joutunut ottamaan paljon lyhyitä lainoja, kuten koneiden ja laitteiden toimitusluottoja, jotka olivat projektin pitkittymisen takia erääntymässä jo ennen kuin yhtiö sai myyntituloja. Samalla yhtiön oli vielä rahoitettava päivittäinen toimintansa, maksettava palkat, materiaalit ja muut kulut.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Yhtiö oli aiemmin selvinnyt Postipankin järjestämien lyhytaikaisten luottojen avulla, mutta marraskuun puoliväliin mennessä uutta rahoitusta oli hankittava 20 miljoonaa markkaa. Lisäksi oli osoitettava jokin pysyvämpi rahoitusjärjestely. Suomen Pankki oli jo tyrmännyt luvan 20 miljoonan markan ulkomaisen lainan ottamiseksi, joten johtokunta päätti selvittää, olisivatko puuttuvat rahat hankittavissa osakepääoman korotuksella.[589]

Seuraavassa, alle viikon kuluttua pidetyssä johtokunnan kokouksessa rahoituksen tilannetta kuvattiin jo kriittiseksi. Enää ei puhuttu 20 miljoonasta markasta vaan nopeasti tarvittavasta 60 miljoonan markan pitkäaikaisesta rahoituksesta ja seuraavana vuonna tarvittavasta 70 miljoonasta markasta. Lainasta oli neuvoteltu, mutta sen ehtona oli, että yhtiön osakepääomaa korotettaisiin. Omistajien siis haluttiin sijoittavan Valcoon. Johtokunta päätti neuvotella valtion ja Postipankin kanssa rahoituksen järjestelyistä ja vähemmistöosakkaiden kanssa osakepääoman korottamisesta.[590]

Yhtiön ongelmien uskottiin edelleen ratkeavan, kun vain tuotanto saataisiin kunnolla käyntiin ja myyntitulot virtaamaan. Hallintoneuvoston puheenjohtaja Rantala vakuutti uskovansa, että toimitusjohtajan asettamat tavoitteet olivat saavutettavissa.[591] Myös Hitachin antaman arvion mukaan tehtaan toiminta oli lähtenyt käyntiin jokseenkin odotetulla tavalla, mutta ongelmana olivat poikkeuksellisen korkeat rahoituksen kustannukset.[592]

Samaan aikaan kuvaputkimarkkinoilla materiaalikustannusten ja valmiiden tuotteiden myyntihinnan välinen marginaali kaventui uhkaavasti. Marginaalin kaventuminen korosti skaalaetujen merkitystä entisestään. Laskelmien mukaan kannattava toiminta edellytti yli 450 000 kuvaputken vuosituotantoa. Tästä syystä vuoden 1980 tuotantotavoitteeksi asetettiin peräti 600 000 kuvaputkea. Samalla päätettiin selvittää mahdollisuutta investoida tehtaan tuotantokapasiteetin kasvattamiseen eli jo alun perin suunnitellun toisen tuotantolinjan rakentamiseen.[593]

Tuotantoprosessin ongelmien ratkaisu näyttää saaneen uutta pontta sen jälkeen, kun Hitachi vaihtoi miehistönsä syys-lokakuun vaihteessa. Marraskuun alussa johtokunta käynnisti tehostetun tuotannon ohjelman. Seitsemän alaohjelman tavoitteina oli

https://doi.org/10.21435/ha.153

1) minimoida kymmenen arvokkaimman materiaalin hankintahinnat
2) optimoida materiaalin hallinta ja tuotannon ohjaus
3) optimoida tuotannon laadun ja maksimaalisen määrän tasapaino
4) kehittää prosessi- ja käyttöinsinöörien osaamista
5) kehittää yhtiön kustannuslaskentaa ja kustannusten seurantaa
6) suorittaa tuotannon määrätestit hyväksytysti ja hyödyntää japanilaisten asiantuntemusta mahdollisimman paljon
7) määritellä tuotantolinjan maksimaalinen tuotantokyky ja laatia kaksivaiheinen investointiesitys
    a. tuotantomäärän nostamiseksi olemassa olevalla linjalla
    b. uuden tuotantolinjan rakentamiseksi.[594]

Marraskuusta helmikuun 1979 loppuun saakka kestänyttä tuotannon tehostamiskampanjaa kutsutaan eräissä lähteissä ”Valcon talvisodaksi”. Kampanjan toteuttaminen jaettiin kahden työryhmän, ”Tuotannon” ja ”Töpinän”, tehtäväksi. Näistä ensimmäinen keskittyi tehtaan tuotantoprosessin kehittämiseen ja tuotantolinjan tavoitteiden saavuttamiseen, kun taas jälkimmäisen tehtävänä oli alentaa kustannuksia ja hoitaa tehtaan väliaikaista hallintoa.[595]

Vuoden 1978 lopussa tehtaan saanto paranikin jo selvästi. Kun syyskuun puolivälissä saanto oli vain viisi prosenttia, syys-lokakuun vaihteessa ylitettiin 20 prosentin raja. Marraskuussa saanto nousi 80–85 prosentin tasolle. Teollisen mittakaavan tuotannon katsotaan alkaneen 13. marraskuuta, jolloin loistekalvotuksen pahimmat ongelmat ratkesivat. Tuotantovaiheesta saatiin läpi noin 500 kuvaputkea vuorokaudessa.[596]

Ensimmäisen pullonkaulan poistuminen paljasti seuraavat. Vasta kun materiaalia alkoi kunnolla virrata prosessin muihin osiin, päästiin testaamaan koko tehtaan tuotannollinen toimintakunto. Uudeksi pullonkaulaksi osoittautui prosessin viimeinen vaihe, kuvaputken kaulakomponenttien kiinnitys ja viritys (ITC), joka suurimpien 26 tuuman kuvaputkien kohdalla kesti kahdeksan kertaa tavoiteaikaa kauemmin. ITC-vaiheeseen syntyi heti marraskuussa noin 500 kuvaputken ruuhkauma. Ongelma liittyi nimenomaan suuriin kuvaputkiin, joiden kaulakomponenttien virittämiseen varattu kapasiteetti oli alimitoitettu jo Hitachin alkuperäisessä suunnitelmassa. Ongelma ratkaistiin siirtä-

https://doi.org/10.21435/ha.153

mällä osastolle lisää työntekijöitä ja työpisteitä. Tarvittavien laitteiden toimitusaika oli kuitenkin lähes puoli vuotta, joten ongelma poistui lopullisesti vasta keväällä 1979. Pienempien 22 ja 20 tuuman putkien kohdalla vastaavaa ongelmaa ei tiettävästi ilmennyt.[597]

Lisäksi kuljetinjärjestelmän ongelmat jatkuivat yhä. Marraskuussa 1978 kuudestatoista tilatusta laitteistosta oli vastaanotettu vasta kolmetoista. Järjestelmän raportoitiin toimivan paikoin niin epäluotettavasti, että yhdessä tai kahdessa työpisteessä suunniteltiin robottien poistamista ja korvaamista ihmisillä.[598]

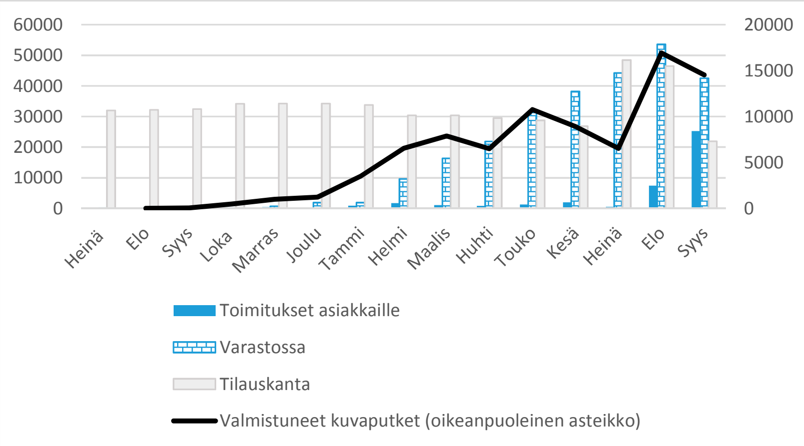
Tuotannon määrätesti voitiin toteuttaa vasta tuotannon tehostamiskampanjan päättymisen jälkeen maaliskuussa 1979, lähes vuosi tuotantolinjan ensimmäisistä koeajoista. Testipäivien määrä jouduttiin kuljetinjärjestelmän häiriöiden takia kuitenkin vähentämään viidestä kolmeen. Eero Rantalan mukaan kolmesta testipäivästä ainoastaan viimeinen onnistui[599]. Puutteellisesti suoritettu testi kuitenkin hyväksyttiin, koska ongelmat eivät johtuneet Hitachin toimittamista laitteista. Hyväksytty testi vapautti Hitachin teknilliseen yhteistyösopimukseen sisältyneestä korvauspykälästä.[600] Määrätestien jälkeen lähes kaikki japanilaiset poistuivat ja tuotanto laski noin puoleen testien aikaisesta.

Huhtikuun puolivälissä Valcon vieraina olivat Hitachin ylimmän johdon edustajat Sutezo Hata ja herra Yooichi Ozeki. Rantalan kertoman mukaan hallintoneuvoston puheenjohtajat kävivät japanilaisten kanssa pari tuntia kestävän neuvottelun. Japanilaiset ilmaisivat olevansa tyytyväisiä maaliskuun määrätesteihin. Hallintoneuvoston suomalaiset puheenjohtajat kuitenkin vaativat vielä uutta teknistä apua, jotta päivätuotanto saataisiin nousemaan vähintään 1 000 kuvaputkeen. Hitachin edustajat suostuivat lisäavun antamiseen samaan tapaan kuin aiemmin alkuvuodesta. Samalla he kiittivät tehtaan työntekijöiden ja teknikkojen työpanosta, mutta arvostelivat suomalaista työnjohtoa.[601]

Myöhemmin haastateltujen insinöörien mukaan kuvaputkitehtaan koko koneisto saatiin toimimaan suunnitellulla tavalla vasta kesätauon 1979 kynnyksellä.[602] Kesälomista huolimatta tehtaalla jatkettiin töitä kahdessa vuorossa noin sadan työntekijän voimin. Neljän viikon aikana tehtiin kunnossapitotöitä sekä aikataulusta jälkeen jääneitä, kuvaputkien säätöön, hylättyjen putkien kierrätykseen ja tuotteiden varastointiin

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuvaaja 1. Valcon valmistamat kuvaputket, varastotilanne sekä toimitukset asiakkaille kuukausittain elokuusta 1978 syyskuuhun 1979.



Lähde: Muistio (1.10.1979). Tuotannon, myynnin ja varaston kehitys elokuu 1978–syyskuu 1979. Finnvalco (447/1). ELKA.

liittyviä tehtäviä.[603] Tuotannon puolesta tilanne näytti syksyä ajatellen jo hyvältä. Kesätauon jälkeen valmistuneiden kuvaputkien määrä lähti kasvamaan ilman japanilaisten asiantuntijoiden apua. Vaikka kehitys näytti lupaavalta (kuvaaja 1), tuotantoluvut jäivät edelleen tavoitteesta, sillä kannattavan tuotannon laskettiin edellyttävän noin 30 000 kuvaputken kuukausituotantoa.

Vuonna 1979 Valco valmisti kaikkiaan 83 652 kuvaputkea. Lokakuun 15. päivään mennessä se oli myynyt 62 475 putkea, ja varastossa oli 22 082 myymätöntä kuvaputkea.[604] Koko toimintansa aikana Valco valmisti noin 86 000 myyntikelpoista kuvaputkea[605].

Lehdistön ”Valco-vaino”

Valcoa pidettiin alusta alkaen sosialidemokraattien teollisuuspoliittisena hankkeena. Julkisen keskustelun asetelmaa kärjisti se, että Valcon julkissuhde- ja tiedotusasiain johtajaksi palkattiin *Suomen Sosialidemokraatin* entinen toinen päätoimittaja Jorma Cantell.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valcon tehtaan aloittaessa toimintansa lehdistöön välittyivät ajoittain myös positiiviset näkymät. Näitä tarjosi esimerkiksi hallintoneuvoston puheenjohtaja Eero Rantala, joka totesi Imatran tehtaan vihkiäisissä elokuussa 1978 tuotteiden markkinoinnin käynnistyneen odotetusti ja toimitusten alkavan suunnitellusti syksyn koeajojen jälkeen.[606] Vuoden loppua kohden sävy muuttui ja lehdistö alkoi yhä enemmän käsitellä Valcon vaikeuksia. *Suomen Kuvalehti* kertoi marraskuussa 1978, että ”[s]uomalaisen televisioteollisuuden piirissä ollaan yhä vakaammin sitä mieltä, että Valcosta ei voi koskaan tulla kannattavaa yritystä”[607].

Valcon näkökulmasta lehtikirjoitukset olivat usein vääristeleviä, virheellisiä ja pahantahtoisia. Lehdistö ei ymmärtänyt tai halunnut ymmärtää kuvaputkitehtaan toimintaa. Tilannetta ei helpottanut toimitusjohtaja Lauri Saaren linja olla kommentoimatta tiedotusvälineissä esitettyjä väitteitä. Toimitusjohtajan tahdosta yhtiö ei yrittänyt oikaista edes selvästi virheellisiä tietoja.[608] Saari selitti myöhemmin linjaansa sillä, että laaja pahantahtoinen kirjoittelu oli tarkoitushakuista. Hänen käsityksensä perustui aiempiin kokemuksiin, joissa lehdistö oli kohdellut tylysti yritysten esittämiä vastineita. Saaren mukaan lehdistössä oli esitetty tahallisen vääristeltyjä tietoja myös hänen omista ansioistaan.[609] Tiedotus ei muutenkaan saanut erityistä asemaa Valcon toiminnassa. Pöytäkirjojen mukaan johtoryhmä ei käsitellyt lainkaan yhtiön julkisuuskuvaan tai tiedotukseen liittyviä asioita – vaikka yhtiö oli jatkuvasti esillä mediassa.

Lehdistössä levisi jo varhain mielikuva ongelmiaan peittelevästä yhtiöstä. Muistelmissaan Cantell nostaa erityisesti esiin *Uuden Suomen*, joka toisti usein väitteen ”Valcon tiedotussulusta”[610]. Lehden mukaan Valco lopetti tiedottamisen lokakuussa 1977, kun julkisuudessa käsiteltiin Valcon osakkaaseen Saloraan liittyviä rikosepäilyjä. Tuolloin oikeusministeriön kansliapäällikkö Viljo Hakulinen oli kertonut, että veropetosjutun yhteydessä selvitetään myös mahdolliset yhteydet Valcon perustamiseen.[611] Toisessa tunnetussa tapauksessa viikkolehti *Hymyn* toimittajia ei ensin päästetty vierailemaan Imatran tehtaalla, minkä jälkeen toimittajat pyrkivät tehtaan tiloihin omin luvin. Vartijoiden tehdasalueelta poistamat toimittajat kertoivat yhtiön salailevan toimintaansa kovin ottein.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valcon näkökulmasta ilmeinen ongelma oli, että valtionyhtiöt rinnastettiin usein julkisen sektorin organisaatioihin, joiden toiminta on lähtökohtaisesti julkista. Cantellin mukaan lehdistö katsoi oikeudekseen saada yhtiön talouteen liittyviä yksityiskohtaisia tietoja ja päästä vapaasti tutustumaan tarkasti suojattuihin tuotantotiloihin. Valcon oli kuitenkin liikeyrityksenä pidettävä kiinni liikesalaisuuksistaan.[612] Osakeyhtiömuotoisen Valcon asiakirjat eivät olleet samalla tavalla julkisia kuin viranomaisten asiakirjat. Tämä koski myös eräitä valtioneuvoston Valcoa koskevia asiakirjoja. Valcoa perustettaessa valtioneuvosto erikseen julisti Suomen valtion, Saloran ja Hitachin välisen yhteistyösopimuksen ja siihen liittyvät muistiot salaisiksi liikesalaisuuden nojalla. Myös hallituksen iltakoulussa käsitellyt paperit katsottiin ei-julkisiksi valmisteluasiakirjoiksi. Valcon omien asiakirjojen julkistamisesta puolestaan päätti yhtiö itse.[613]

Valco ei myöskään järjestänyt lehdistön toivomia tilaisuuksia tutustua Imatran tehtaaseen ja haastatella japanilaisia neuvonantajia. *Seuran* mukaan Valcosta puhuttiin ”Suomen salaisimpana yrityksenä”. Valcon sääntöjen mukaan tehdasvierailusta oli sovittava kaksi kolme viikkoa etukäteen, vierailun aikana vaadittiin jatkuvasti kolmen yhtiön edustajan läsnäolo ja tehtaalla vallitsi valokuvauskielto.[614] Cantellin mukaan Valcon pidättyvään linjaan tehdasvierailujen suhteen vaikutti erityisesti Hitachi, joka halusi varjella teknologiaansa. Imatran tehtaalle oli toimitettu uusinta tuotantoteknologiaa edustavia koneita, joilla kaikilla ei ollut vielä kansainvälistä patenttia. Lisäksi Hitachin yrityskulttuuri erosi suomalaisesta. Japanilaisilla työntekijöillä ei ollut Hitachin hierarkkisessa organisaatiossa oikeutta julkisiin esiintymisiin.[615] Suomalaisissa tiedotusvälineissä tämä koettiin salailuksi.

Tiedotusasiat nostettiin hallintoneuvoston pöydälle vasta, kun *Turun Sanomat* joulukuussa 1978 syytti Valcon julkisuuteen antamia tuotantolukuja väärennetyiksi. Lehdessä oli selostettu muun muassa tuotannon vaikeuksista ja organisoinnin ongelmista sekä kerrottu hallintoneuvoston olevan erityisen ärsyyntynyt, koska sille ei kerrottu yhtiön syvenevistä ongelmista: ”Johtokunta on syöttänyt sille liian optimistisia arvioita ja suorastaan vääriä tietoja.”[616]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Hallintoneuvoston seuraavassa kokouksessa puheenjohtaja Rantala esitti huolensa sisäisten asioiden vuotamisesta lehdistöön. Samalla hallintoneuvosto päätti yleisesti kiinnittää huomiota tiedotustoimintaan.[617] Kiusallisten tietojen vuotaminen kuitenkin jatkui. Tiedot hallintoneuvoston ja toimitusjohtajan huonoista suhteista levisivät *Uuteen Suomeen* heti mainitun joulukuun kokouksen jälkeen: ”Yhtiön hallintoneuvoston piirissä osoittaa syyttävä sormi nimenomaan toimitusjohtaja Saaren suuntaan, jota syytetään viivyttelystä tehotoimiin ryhtymisessä ja ’nestemäisestä’ tiedotuspolitiikasta hallintoneuvostoa, Hitachia ja yleisöä kohtaan.”[618]

Valcon maine heikkeni toiminnan loppua kohden. Tammikuussa 1979 Valco kilpaili *Seuran* mukaan Saloran ja Nesteen kanssa Suomen haukutuimman yrityksen tittelistä.[619] Heikosta maineesta oli konkreettista vahinkoa, sillä kotimaisissa lehdissä esitetyt kommentit tulivat myös ulkomaisten asiakkaiden tietoon. Sisäisen markkinakatsauksen mukaan ”sensaatiokirjoittelu lehdistössä lisäsi luottamuspulaa Valcoa kohtaan niin kotimaassa kuin ulkomaillakin”.[620]

Valcon näkökulmasta julkinen keskustelu kohteli sitä vihamielisesti, ja keväällä yhtiön sisäisessä *Valcotiedossa* puhuttiin suoranaisesta ”Valco-vainosta”, jolla viitattiin etenkin nimimerkki Nils Erikssonin paljastuskirjaan *Operaatio Valco-Salora: Tosikertomus elävästä elämästä*. Päätoimittaja Cantell arvosteli lisäksi jyrkin sanoin median toimintaa, kuten *Hymyn* toimittajien luvatonta tunkeutumista Imatran tehdasalueelle. Eräät lehdet, kuten *Suomen Kuvalehti* ja *Helsingin Sanomat*, olivat esittäneet faktatiedot väärin:

> Valco Oy:n saama julkisuus on viime aikoina jatkuvasti vain kasvanut eikä lähimmässä näköpiirissäkään ole, että yhtiö saisi jo kauan toivomansa työrauhan [– –]. Valcoa seurataan nyt niin tarkasti, että päivittäin joudutaan vastaamaan paitsi kysymyksiin kuluvan vuoden tuotantotavoitteista myös edellisen kuukauden, viikon tai jopa vuorokauden tuotantomääristä. Kun samaan aikaan yhtiön pitäisi vielä kertoa, millä saannoilla se putkia tällä hetkellä pystyy tekemään, ei enää mitään juuri jää yhtiön omaksi sisäiseksi asiaksi ja liikesalaisuudeksi.[621]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Päätoimittaja Cantellin mielestä Valcossa ei ollut mitään sensaatiomaista. Lehdistöllä oli kuitenkin merkitystä. Myöhemmin Lauri Saari arvioi, että julkisella sanalla oli merkittävä vaikutus Valcon tuhoon[622].

Hallintoneuvosto on tyytymätön johtokuntaan

Vaikka Valcon toiminnasta on säilynyt lopulta paljon materiaalia, yrityksen ylimmän johdon toimintatavoista tiedetään hyvin vähän. Operatiivisen johdon muodostaman johtoryhmän asiakirjoja ei ole arkistoissa säilynyt. Mahdollisesti mitään pöytäkirjoja ei ollutkaan. Myöskään arkipäivän rutiineista, johtoryhmän työtavoista ja hengestä ei ole käytännössä minkäänlaisia kuvauksia. Vanhin löytynyt organisaatiokaaviokin on vasta marraskuulta 1976, ja se on esitetty kuviossa 3.

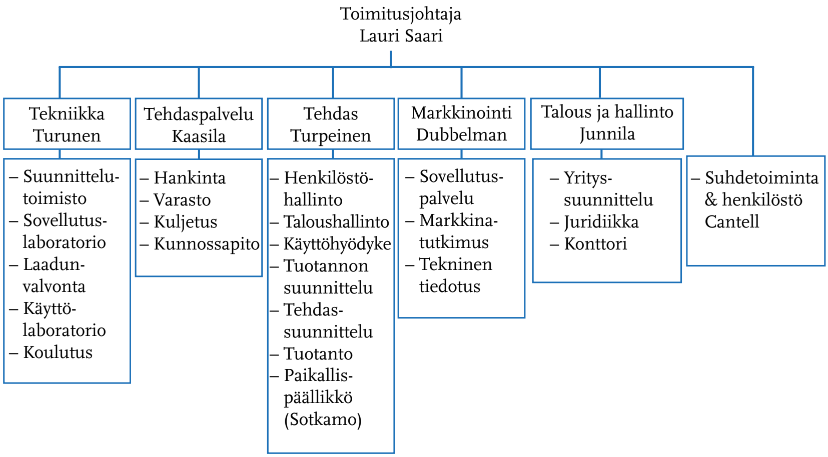
Myöhemmin eduskunnan välikysymyskeskustelussa edustaja Pystynen (kok.) esitti, ettei yhtiön organisaatiota olisi edes laitettu paperille ennen toukokuuta 1977. Kertomus on ilmeisistä virheistään huolimatta kiinnostava, sillä se osaltaan vahvistaa tulkintaa, jonka mukaan organisaatiota vaivasivat työnjaon ja vastuiden epäselvyydet:

> Heinäkuussa 1976 johtokunta teki jämäkän päätöksen ryhtyä täsmentämään toimintaperiaatteitaan ja yhtiön toiminnallisia suunnitelmia [– –]. Kun kolmeen kuukauteen ei mitään kuulunut, pyysi johtokunta lokakuun puolessa välissä toimitusjohtajaa marraskuun aikana esittämään kiireellisimmät organisaatioehdotukset ja suunnitelmat [– –]. Pyydetty suunnitteluajan projektiorganisaatioehdotus syntyikin, ja se voitiin hyväksyä joulukuun alussa 1976. Kesti kuitenkin yli vuoden toiminnan alkamisesta, ennen kuin johtokunnalle jaettiin 18.5.1977 hahmotelma koko yhtiön organisaatioksi.[623]

Valcon johtamisjärjestelmästä löytyy kuvaus tammikuulta 1978, jolloin yhtiö oli siirtymässä rakennusvaiheesta tuotannon käynnistämiseen. Tämän ”toimintafilosofiaksi” otsikoidun paperin mukaan Valcon organisaatio perustui tavoitejohtamiseen, joka sinänsä edusti Suomessa jo

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuvio 3. Valcon marraskuussa 1976 piirretty organisaatio.



Lähde: Lauri Saari (22.11.1976). Organisaatio. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.

varsin laajalle levinnyttä modernia amerikkalaista ajattelua. Sen mukaan yritysjohto asettaa selkeitä tavoitteita ja seuraa niiden toteutumista erilaisten mittareiden avulla.[624]

Valcon organisaation kerrottiin noudattavan funktionaalista linjajakoa, jossa vastuut määriteltiin yksiselitteisesti. Organisaatiolla tuli olla henkilö- ja palkkabudjetti, materiaalibudjetti, myyntibudjetti ja rahoitusbudjetti sekä näiden toteutumista organisaation jokaisella tasolla seuraava raportointijärjestelmä.[625] Säilynyt asiakirja-aineisto ei kerro, missä määrin näitä ”toimintafilosofian” periaatteita todella noudatettiin. Käytännössä Valcon johtamista voidaan tarkastella lähinnä ylimmän johdon, hallintoneuvoston ja johtoryhmän asiakirjalähteiden valossa. Alkuperäislähteiden perusteella yhtiön johdon huomio oli tehtaan suunnittelussa, rakentamisessa, käynnistämisessä ja näihin läheisesti liittyvissä rahoituksen akuuteissa ongelmissa.

Valvontatilintarkastajien oman myöhemmän selvityksen mukaan tilintarkastajat viestittivät vuosina 1977–1979 useita kertoja hallintoneuvostolle, ”ettei yhtiön toiminta ole ylimmän johdon käsissä”, ”että yhtiö

https://doi.org/10.21435/ha.153

toimii vailla määrätietoista ja tavoiteasetteluun perustuvaa johtoa”, ja ettei ylin johto ”ole pätevä tehtäviinsä”[626].

Ongelmien paljastuttua on tarkasteltu etenkin yhtiön ylimmän toimielimen eli hallintoneuvoston onnistumista. Julkisessa keskustelussa sitä syytettiin passiiviseksi, koska se ei puuttunut yhtiön heikkenevään tilaan ajoissa. Hallintoneuvoston puheenjohtaja Rantalan mukaan useimmat arvostelijat eivät kuitenkaan ymmärtäneet hallintoneuvoston asemaa, minkä takia hallintoneuvostoon kohdistettiin kohtuuttomia odotuksia. Se sai omat yhtiön tilaa koskevat tietonsa kahdesta suunnasta, yhtiön johtokunnalta ja tilintarkastajilta. Lähtökohtaisesti hallintoneuvoston rooli oli siis ”jälkikäteinen”: se toimi johtokunnan esitysten perusteella. Asemastaan huolimatta hallintoneuvosto oli Rantalan mukaan toiminut aktiivisesti: ”En ole tähän mennessä todennut yhdenkään hallintoneuvoston toimineen lähimainkaan sellaisella yksimielisellä aloitteellisuudella kuin Valco Oy:n hallintoneuvosto.”[627]

Myöhemmin julkisessa keskustelussa esitettiin esimerkiksi, että Valcon hallintoneuvoston olisi tullut kiinnittää huomiota laskelmiin, joita esitettiin keväällä 1979 Postipankille. Rantalan mukaan hallintoneuvoston tehtäviin – Valcossa tai yleensäkään – ei kuulunut kuitenkaan tutkia pankeille esitettäviä laskelmia.[628] Tätä väitettä hallintoneuvoston tekemästä laiminlyönnistä pidettiin erikoisena myös *Suomen Kuvalehdessä*, jonka mukaan hallintoneuvostoa syytettiin asiasta, josta vastuussa oli ensisijaisesti johtokunta.[629] Esimerkki kuvaa kuitenkin laajemmin sitä, että hallintoneuvoston asema valtionyhtiössä oli epäselvä ja usein rajoitettu. Risto Rankin mukaan monen valtionyhtiön hallintoneuvosto ei vielä 1990-luvullakaan saanut tarkkoja tietoja yhtiön taloudesta. Tämä johtui siitä, että toimiva johto piti laskelmia liikesalaisuuksina, joiden pelättiin hallintoneuvoston kautta vuotavan ulkopuolisille.[630] Myös Lauri Saari piti hallintoneuvostoa yrityksen kannalta toisarvoisena toimielimenä ja vaarallisten tietovuotojen lähteenä.[631]

Myöhempien Valco-selvitysten myötä myös kauppa- ja teollisuusministeriö kiinnitti huomiota hallintoneuvoston hankalaan asemaan valtionyhtiöissä. Hallintoneuvostojen jäsenet toimivat valtionyhtiöiden asiantuntijoina eduskunnassa ja taustaryhmissään. Hallintoneuvostoissa heidän tehtävänsä oli paitsi valvoa yrityksen toimintaa, myös toisaalta

https://doi.org/10.21435/ha.153

ajaa yhtiön etua. Tämä oli johtanut tilanteisiin, joissa hallintoneuvostoille oli syötetty korostetun positiivinen kuva yhtiöistä. Todellisuudessa tilintarkastajille oli annettu enemmän ja perusteellisempaa tietoa yrityksistä kuin hallintoneuvostoille.[632]

Valcon tapauksessa ylinten toimielinten, hallintoneuvoston, johtokunnan ja johtoryhmän, välit heikkenivät syksystä 1978 alkaen. Taustalla olivat yhtiön syvenevät ongelmat, mutta ilmeisesti myös henkilösuhteilla oli merkitystä. Ongelmat nimittäin nousivat pintaan pian sen jälkeen, kun hallintoneuvoston puheenjohtaja vaihtui. Yhtiön perustamiseen aktiivisesti vaikuttanut Kalevi Sorsa ilmoitti ennen kesän 1978 yhtiökokousta, ettei ollut enää käytettävissä hallintoneuvoston jäseneksi.[633] Myöhemmin on arveltu, että erovuorossa ollut Sorsa oli ennakoinut tulevat ongelmat ja jättäytynyt pois hyvän sään aikana[634]. Sorsa itse vakuutti, että oli alun perin suostunut puheenjohtajan tehtävään pyynnöstä ja vain perustamisvaiheen ajaksi[635]. Hallintoneuvoston uudeksi puheenjohtajaksi valittiin kauppa- ja teollisuusministeri Eero Rantala (sd.). Varapuheenjohtajana jatkoi Henrik Öhquist, joka oli edellisenä talvena valittu Saloran uudeksi toimitusjohtajaksi ja joka oli ottanut edeltäjänsä paikan myös Valcon hallintoneuvostossa.

Suurelle yleisölle Eero Rantala oli varsin tuntematon henkilö. Hän oli syntynyt Helsingissä 1941, valmistunut Helsingin yliopistosta valtiotieteiden kandidaatiksi ja työskennellyt Osuustukkukaupan tutkimus- ja yrityssuunnittelun päällikkönä.[636] Hänet nostettiin Miettusen hallituksen kauppa- ja teollisuusministeriksi ohi kokeneempien Seppo Lindblomin ja Jermu Laineen. Erkki Liikasen mukaan SDP halusi kauppa- ja teollisuusministeriksi uuden kasvon, joka pärjäisi voimakkaalle kansliapäällikkö Wahlroosille.[637]

Rantalan aloittaessa hallintoneuvoston puheenjohtajana tuotannon ylösajo oli käynnissä, mutta eräiden laitetoimitusten kanssa oli edelleen ongelmia, eikä tuotannon käynnistäminen edennyt lainkaan suunnitellulla tavalla. Elokuussa Imatran tehtaan vihkiäisten yhteydessä hallintoneuvostoa informoitiin tuotannon ajankohtaisista ongelmista. Tämän jälkeen Rantala kertoo syykuussa saaneensa lisätietoja heikon kehityksen syistä ja yhtiön johtamisen ongelmista valvontatilintarkastaja Yrjö Tuokolta ja valtiota yhtiön johtokunnassa edustaneelta Unto Lundilta.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Myöhemmin Rantala kirjoitti, että hallintoneuvoston ja johtokunnan välejä hiersi se, ettei johtokunta antanut hallintoneuvostolle riittäviä tietoja eikä tuonut sille esityksiä päätettäväksi. Johtokunta ei myöskään aina toteuttanut hallintoneuvoston antamia tehtäviä.[638]

Lokakuussa pidettiin tuotannon ja rahoituksen kriittisen tilanteen takia ylimääräinen johtokunnan kokous, johon osallistuivat poikkeuksellisesti myös hallintoneuvoston puheenjohtajat Rantala ja Öhquist. Kokouksessa talousjohtaja Junnila esitti yhtiön rahoitustarpeen vuoden loppuun saakka. Rahaa tarvittaisiin lähes kymmenen miljoonaa markkaa. Johtokunta päätti nostaa tarvittavan rahoituksen väliaikaisrahoituksena Postipankista.[639] Kokousta Rantala kuvaa "varsin tiukaksi". Hallintoneuvoston puheenjohtajakaksikko vaati johtokunnalta tuntuvia toimia tilanteen selkeyttämiseksi. Puheenjohtajat vaativat kustannussäästöjä ja taloudellisen tilanteen parantamista sekä halusivat kuulla Hitachilta lisenssinantajan käsityksen siitä, millä toimenpiteillä tuotannollinen toiminta saataisiin nopeasti vauhtiin. Tässä vaiheessa päätettiin tilata ulkopuolisen konsultin arvio Valcon johtamisjärjestelmän, laskennan ja valvonnan tilasta ja näiden kehittämisestä.[640]

Kasvava tyytymättömyys kohdistui erityisesti toimitusjohtajaan. Päätös toimitusjohtajan vaihtamisesta kypsyi syksyn 1978 aikana, todennäköisesti jo lokakuussa, jolloin ensin johtokunta ja sitten myös hallintoneuvosto arvosteli toimitusjohtajaa kovin sanoin. Kauppa- ja teollisuusministeriön edustajat johtokunnassa esittivät "jyrkän arvostelun nykyiseen tilaan johtaneesta yhtiön johdon toiminnasta ja johtokunnan riittämättömästä informoinnista".[641] Myöhemmin joulukuussa valtion edustaja Lund arvosteli toimitusjohtajaa erityisen kovin sanoin, koska katsoi toimitusjohtajan esittämät toimenpiteet yhtiön tilanteen korjaamiseksi riittämättömiksi.[642]

Samassa yhteydessä nousi esiin johtoa ilmeisen pitkään hiertänyt kysymys pääkonttorin sijainnista. Kauppa- ja teollisuusministeriön edustaja Lund halusi siirtää yhtiön johdon fyysisesti Imatralle, jolloin siitä muodostuisi Hitachin suosittelemalla tavalla varsinainen tulosyksikkö. Lundin mukaan pääkonttorin kaukainen sijainti tehtaasta vaikeutti realistisen tilannearvion tekemistä ja etäännytti ylintä johtoa tehtaan paikallisjohdosta. Myös Saloran Martti Juvan mukaan hajasijoitus oli

https://doi.org/10.21435/ha.153

ollut virhe, mutta hän katsoi, että toimintojen keskittäminen Imatralle olisi järkevä tehdä vasta pidemmällä aikavälillä. Valtion toinen edustaja Pekka Malinen puolestaan totesi yhtiön olevan kuvaputkitehdas, jonka tarkoituksena oli laajentaa toimintaa niin, että vuonna 1985 yli puolet toiminnasta tulisi tapahtumaan muualla kuin Imatralla. Pääkonttori sopi siis Helsinkiin. Toimitusjohtaja Saaren mielestä pääkonttorin oli pääosin sijaittava Helsingissä, koska siellä olivat myös yhtiön ulkopuoliset päätöksentekijät ja rahoittajat. Lisäksi markkinoinnin toimintaedellytykset olivat paremmat. Hitachin edustaja Ito ei ottanut suoraa kantaa yksiköiden sijoitteluun, mutta piti pääasiana, ettei toiminnallisia ja tiedollisia katkoksia syntyisi. Hänen mukaansa kriittisessä tilanteessa tärkeintä olisi, että pääkonttori ja tehdas toimivat kitkattomasti yhteen.[643] Käyty keskustelu paljastaa, ettei johtokunnalla ollut yhteistä näkemystä Valcon pitkän aikavälin strategiasta.

Toimitusjohtaja Lauri Saari kertoi myöhemmin pitäneensä johtokuntaa tehottomana. Hänen mukaansa yrityksen johtaminen oli kokopäivätyötä, eikä Valcon omistajien edustajista koottu johtokunta soveltunut tehtäväänsä. Sivutoiminen johtokunta ei yksinkertaisesti ehtinyt perehtyä ja käsitellä asioita tarpeeksi nopeaan tahtiin. Etenkään pääomistajaa eli Suomen valtiota edustaneet kauppa- ja teollisuusministeriön virkamiehet eivät tahtoneet ymmärtää, että valtionyhtiötä ei johdettu samalla tavalla kuin virastoa. Pienosakkailla Hitachilla ja Saloralla oli omat etunsa ajettavanaan. Televisiovalmistaja Saloran edustusta johtokunnassa Saari piti erityisen ongelmallisena, koska sille olisi pitänyt esittää tarkkoja tietoja kuvaputkien valmistushinnoista. Valcon muut asiakkaat pelkäsivät, että heidän Valcolle antamansa tiedot leviäisivät Saloran käyttöön.[644]

Konsulttiyhtiö Rastor tuli mukaan lokakuussa 1978, jolloin hallintoneuvoston puheenjohtajat Rantala ja Öhquist keskustelivat Valcon ylimmän johdon ongelmista Leo Suurlan kanssa[645]. Rastor oli Suomen johtava liikkeenjohdon konsultointia tarjoava yritys. Leo Suurla puolestaan oli alan uranuurtaja Suomessa. Ei ole tarkkaa tietoa, miksi Valco valitsi juuri Rastorin. Valinta saattoi kuitenkin liittyä siihen, että Rantalalla itsellään oli taustaa työntutkijana ja että ainakin varapuheenjohtaja

https://doi.org/10.21435/ha.153

Öhquistilla oli aiempia yhteyksiä Rastoriin sekä Rastoria lähellä toimineeseen Liikkeenjohdon Instituuttiin (LIFIM).

Tammikuussa 1979 Rastor suoritti ensimmäisen toimeksiantonsa ”johtamiskäytännön tarkistuksen”, jonka perusteella se ehdotti toimenpiteitä Valcon johtamis- ja vastuujärjestelmän kiinteyttämiseksi, vaihtoehtoisten toimintasuunnitelmien laatimiseksi, yhtiön sisäisen hallinnon yksinkertaistamiseksi ja kustannuslaskennan kehittämiseksi.[646] Rastorin lyhyen ja ytimekkään arvion mukaan Valcon suurimmat ongelmat piilivät ylimmässä johdossa:

> Tuotannon (tehtaan tasolla) organisaatio on pääpiirtein terve ja asianmukainen. Siellä on organisaatioilmasto (halu yrittää ja usko onnistumiseen) hyvä.
>
> Yritystasolla yhtiössä on tiettyä päällekkäisyyttä, mikä osaksi johtuu toimintojen sijoittumisesta eri paikkakunnille, osin taas tuotannon sisäänajon viivästymisestä.
>
> Yhteisyrittäminen, japanilaiset/suomalaiset, missä aikaisemmin lienee ollut tiettyjä, ehkä henkilöistäkin johtuvia vaikeuksia, näyttää nyt kaikilla tasoilla varsin hyvältä.
>
> Yrityksen hallinnon järjestelmä, mikä perustuu paitsi yhtiösopimukseen myös yhteistoimintasopimukseen, tuntuu tarpeettoman raskaalta ja liiaksi toimeenpanevan johdon aikaa kuluttavalta. Toisaalta myös yhtiön sisäinen johtoryhmä on viime vuoden lopulla paisunut varsin suureksi ja siten ehkä muodostunut tehottomaksi.[647]

Konsultit antoivat tässä vaiheessa varsin yleisluontoisen suosituksen: ”Lähitulevaa aikaa ajatellen käytettävissä olevien johtamismenetelmien tulee olla yksinkertaisia ja suoraviivaisia.”[648]

Seuraavaksi Rastorin tehtäväksi annettiin avustaa Valcon toimitusjohtajaa ja hallintoneuvoston puheenjohtajia ”johtopäätösten teossa sekä hallintoneuvostolle tehtävien ehdotusten konkretisoimisessa sen kokousta 15.2.1979 varten”. Käytännössä tarkoitus oli valmistella Valcon organisaation uudistamista. Kevään aikana Rastor sai Valcolta useita toimeksiantoja. Vielä toukokuussa se aloitti uuden toimeksiannon, ”yhtiön

https://doi.org/10.21435/ha.153

sisäisen yhteistoiminnan ja sitä palvelevan laskentajärjestelmän kehittämisen", mutta työ jäi kesken Valcon ajauduttua kassakriisiin.[649]

Valcon johdon rakenteellisena ongelmana pidettiin sitä, että johtokunnassa yhtiön toimivaa johtoa edusti ainoastaan toimitusjohtaja Saari. Alun perin Saaren rinnalle oli suunniteltu palkattavaksi varatoimitusjohtaja, mutta Rantalan mukaan sopivaa ehdokasta ei ollut löytynyt. Näin ollen johtokunta joutui toimimaan Saaren antamien tietojen varassa. Tässä tilanteessa konsulttiyhtiö Rastor ja hallintoneuvoston puheenjohtajat ehdottivat, että toimivan johdon edustusta johtokunnassa lisättäisiin, jotta informaatio tulisi useammalta taholta suoraan johtokunnalle ja edelleen hallintoneuvostolle. Rantalan mukaan "näin toimitusjohtaja ei voisi yksinään muodostaa 'tulppaa' yritysjohdon ja johtokunnan välille".

Suunnitelma tilanteen korjaamiseksi oli täydentää johtokuntaa kahdella yhtiön toimivan johdon edustajalla. Tämä kuitenkin edellytti yhtiöjärjestyksen muuttamista, sillä yhtiöjärjestys määritti johtokunnan jäsenten lukumäärän. Tämä ei kuitenkaan onnistunut, koska Hitachi ei ollut valmis lisäämään johtokunnan jäsenten määrää vielä seuraavassa yhtiökokouksessa, vaikka ilmoittikin olevansa periaatteessa valmis muutoksiin. Rantalan mukaan paineet olivat kuitenkin valtavat, sillä julkisuudessa käsiteltiin Valcon ongelmia ja odotettavissa olevia muutoksia lähes päivittäin. Tämä heijastui siihen, että myös yhtiön sisällä koettiin epävarmuutta.[650]

Helmikuun puolivälissä päätettiin organisaation muutoksesta, jolla yhtiön valvonta keskitettiin hallintoneuvostolle. Pääkonttoria ei siirretty Helsingistä, mutta yhtiön toimiva johto päätettiin kiinnittää entistä vahvemmin Imatralle.[651] Koska johtokunnan jäsenten määrää ei voitu lisätä, johtokunnan kokoonpanoa muutettiin.

Yhtiöjohdosta johtokunnan jäseniksi nimitettiin toimitusjohtajan lisäksi talousjohtaja Timo Junnila ja tuotantojohtaja Erkki Suhonen. Vastaavasti pois jäivät omistajien edustajat, Saloran Matti Juva ja kauppa- ja teollisuusministeriön Unto Lund, joista jälkimmäinen oli jo aiemmin pyytänyt eroa. Hitachin edustajana johtokunnassa jatkoi entiseen tapaan johtaja Sutezo Hata. Näin yhtiön toimivan johdon edustus johtokunnassa kasvoi, kun taas omistajien edustus vastaavasti pieneni. Tämä muutti johtokunnan luonnetta.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valtion edustajaksi toimistopäällikkö Pekka Malisen tilalle johtokuntaan nimitettiin Valmetin elektroniikkayhtymän johtaja Hans Andersin. Nimitystä perusteltiin Andersinin yritysjohtajakokemuksella ja elektroniikkateollisuuden asiantuntemuksella.[652] Vasta äskettäin valtionyhtiön palkkalistoille siirtynyt Andersin lukeutui kotimaisen teknologiateollisuuden pioneereihin. Hän oli ollut mukana rakentamassa ESKO-tietokonetta, työskennellyt Suomen IBM:n myyntijohtajana, opiskellut Kalifornian yliopistossa Berkeleyssä, väitellyt tekniikan tohtoriksi sekä toiminut Sitran asiamiehenä ja Teknillisen korkeakoulun professorina.[653]

Eero Rantala korosti myöhemmin, ettei kauppa- ja teollisuusministeriötä mitenkään syrjäytetty yhtiön johdossa. Hallintoneuvoston puheenjohtajat eivät myöskään tehneet ”vallankaappausta”, kuten julkisuudessa myöhemmin esitettiin. Uusi organisaatio oli lisäksi tarkoitettu väliaikaiseksi, sillä yhtiöjärjestystä olisi joka tapauksessa kohta muutettava uuden osakeyhtiölain edellyttämällä tavalla.[654]

Kevään 1979 aikana hallintoneuvoston puheenjohtajat ottivat entistä näkyvämmän roolin yhtiön johdossa. Konsulttiyhtiö Rastorin ehdotuksiin kuului, että hallintoneuvostolle joko muodostettaisiin useampijäseninen työvaliokunta tai että hallintoneuvoston puheenjohtajat jatkaisivat ”työvaliokuntamaista” asioiden valmistelua hallintoneuvostolle. Hallintoneuvosto päätyi yksimielisesti jälkimmäisen kannalle. Toimeenpanevan johdon tueksi kutsuttiin johtokunnan jäsenistä koottu neuvottelukunta, jonka tehtävä oli avustaa pitkän aikavälin suunnittelussa tekniikan ja markkinoinnin osalta sekä tehdä näitä koskevia esityksiä johtokunnalle.[655] Neuvottelukunnan rooli jäi asiakirjojen valossa nimelliseksi.

Uusimuotoinen johtokunta kokoontui ensimmäisen kerran maaliskuun alussa, jolloin sille jaettiin tiedoksi Rastorin raportti Valcon johtamiskäytäntöjen tarkistuksesta.[656] Tässä vaiheessa kevättä organisaatiokysymykset jäivät kuitenkin taka-alalle, kun yhtiön johto jäi odottamaan uuden toimitusjohtajan valintaa. Pöytäkirjojen perusteella johtokunnan huomio keskittyi nyt tuotantoon ja markkinointiin. Kevään tärkeimpänä välitavoitteena olivat tuotannon määrätestit, jotka oli tarkoitus toteuttaa maaliskuun lopulla. Tämän perusteella hallintoneuvoston seuraava kokous sovittiin pidettäväksi vasta testien jälkeen Imatralla.[657]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Toimitusjohtaja vaihtoon

Toimitusjohtajan vaihtamisesta oli hallintoneuvostossa käyty epävirallisia keskusteluja syksyllä 1978. Lokakuussa toimitusjohtajaa syytettiin siitä, ettei hän kertonut yhtiön todellisesta tilasta johtokunnalle tai hallintoneuvostolle. Tyytymättömyys toimivaa johtoa kohtaan kasvoi. Ministeriön edustajat nostivat pöydälle johtaja Turpeisen tapauksen. Johtokunnalle oli nimittäin selvinnyt, että vaikka Turpeinen oli aiemmin helmikuun organisaatiomuutoksessa siirretty Helsinkiin tehdassuunnittelun johtajaksi, syksyllä hänet oli jälleen tavattu Imatralla valvomassa vuositakuutarkastuksia. Johtokunta päätti, että entisen tuotantojohtajan oli siirryttävä Helsinkiin pysyvästi ja annettava tehtaan uudelle paikallisjohdolle työrauha.[658]

Marraskuun kokouksessa hallintoneuvosto esitti johtokunnalle vakavan tyytymättömyytensä saamastaan informaatiosta ja antoi ehdotuksia toimenpiteiksi, joilla estettäisiin yhtiön ajautuminen kriisiin.[659] Joulukuussa kauppa- ja teollisuusministeriön edustaja Unto Lund ilmoitti hyvin suorasti, etteivät toimitusjohtajan tekemät toimenpiteet yhtiön tervehdyttämiseksi olleet riittäviä.[660]

Toimet uuden toimitusjohtajan etsimiseksi alkoivat joulukuussa, jolloin hallintoneuvoston puheenjohtajat Rantala ja Öhquist neuvottelivat asiasta Rastorin Leo Suurlan kanssa. Helmikuussa hallintoneuvoston puheenjohtajat tekivät Rastorin kanssa sopimuksen 2–3 kandidaatin etsimiseksi.[661] Muodollisesti toimeksianto koski varatoimitusjohtajan nimikettä, sillä yhtiö halusi välttää sisäistä levottomuutta. Konsultit tekivät toukokuussa listan potentiaalisista ehdokkaista, joista kolmea haastateltiin.

Uudeksi toimitusjohtajaksi ehdotettiin diplomi-insinööri Olavi Nummista.[662] Numminen oli valmistunut Teknillisen korkeakoulun Teknillisen fysiikan osastolta ja toiminut insinööri- ja johtajatehtävissä valtionyhtiöissä, ensin Typpi Oy:ssä ja sitten Stymer Oy:n teknillisenä johtajana.[663] Hän oli aiemmin toiminut myös Rintekno Oy:n varatoimitusjohtajana.

Rantalan mukaan Numminen suostui tehtävään sillä edellytyksellä, että pääkonttori ja yhtiön koko johto siirrettäisiin Imatralle. Numminen

https://doi.org/10.21435/ha.153

oli myös valmis vaihtamaan Valcon koko avainhenkilöstön. Hän kuitenkin toivoi, että Lauri Saari jatkaisi johtokunnan päätoimisena puheenjohtajana kesään 1980 saakka. Tätä Numminen perusteli jatkuvuuden ja tehokkaan sisäänajovaiheen turvaamisella. Hallintoneuvoston puheenjohtajat Rantala ja Öhquist eivät pitäneet tästä ehdotuksesta, koska yhtiön tila oli heikko ja Saareen kohdistui vahva epäluottamus. Neuvotteluissa löytyi kuitenkin kompromissi, jonka mukaan Saari jatkaisi johtokunnan puheenjohtajana vuoden 1979 loppuun saakka ja siirtyisi sen jälkeen erityistehtäviin[664] jättäen yrityksen johtamisen yksiselitteisesti uudelle toimitusjohtajalle. Vaikka hallintoneuvoston puheenjohtajat halusivat vaihdoksen tapahtuvan mahdollisimman pian, Numminen suostui ottamaan tehtävän vastaan vasta myöhemmin syksyllä.[665]

Koska toimitusjohtajaa ei yhtiön ongelmista huolimatta vaihdettu välittömästi, julkisessa keskustelussa Saaren esitettiin nauttineen sosialidemokraattien erityistä suojelua.[666] Vihjailut kohdistuivat Kalevi Sorsan vaikutusvaltaan. Tutkimuksen lähteet kuitenkin osoittavat, että Saari oli alun perin tarkoitettu aloitusvaiheen toimitusjohtajaksi. Joulukuussa 1974, kun Saaren nimi nousi esiin pääministerin virkahuoneessa käydyissä neuvotteluissa, Saarta oli pidetty sopivana projektin käynnistäjänä, mutta jo tuolloin oli suunniteltu, että Saaren rinnalle palkattaisiin nuorempi varatoimitusjohtaja, joka ottaisi hoitaakseen toimitusjohtajan tehtävän projektin käynnistämisvaiheen jälkeen[667]. Jos sopiva ehdokas uudeksi toimitusjohtajaksi olisi ollut aiemmin tiedossa, toimitusjohtaja olisi todennäköisesti vaihdettu jo vuoden 1979 vaihteessa.

Varatoimitusjohtajaa ei ikinä nimetty eikä toimitusjohtaja ehtinyt vaihtua, sillä elokuun lopulla Valco ajautui kassakriisiin. Hallintoneuvosto kyllä kutsui diplomi-insinööri Olavi Nummisen Valcon toimitusjohtajaksi juhannuksen 1979 alla pidetyssä kokouksessa. Tällöin sovittiin, että Numminen aloittaisi toimessaan syyskuun alussa. Numminen ehdittiin vielä toivottaa tervetulleeksi hallintoneuvoston kokouksessa elokuun puolivälissä Sotkamossa.[668]

Eero Rantala kertoi myöhemmin olleensa yhteydessä Nummiseen elokuun lopulla ja kertoneensa Valcon huolestuttavasta tilanteesta. Hän pyysi Nummista harkitsemaan, kannattaako toimitusjohtajan tehtävää

https://doi.org/10.21435/ha.153

ottaa vastaan. Numminen kieltäytyi tehtävästä. Nummisen mukaan kauppa- ja teollisuusministeriöstä oli jo aiemmin kehotettu häntä kieltäytymään.[669] Julkisuuteen Numminen kertoi, että oli kieltäytynyt tehtävästä, koska yhtiön vielä kesäkuussa valoisat näkymät olivat synkentyneet: ”Ratkaisu oli henkilökohtainen. Katsoin, etten lähinnä teknisillä tiedoillani ja taidoillani ole oikea henkilö hoitamaan niitä vaikeuksia, joissa Valco viime viikon lopulla oli.”[670]

Syyskuun puolivälissä – jolloin Valcon tilanne oli jo toivoton – hallintoneuvosto irtisanoi Saaren. Samalla tosin päätettiin, että Saari jatkaisi väliaikaisena toimitusjohtajana siihen saakka, kunnes osakkaat päättäisivät uuden toimitusjohtajan nimittämisestä.[671]

Lauri Saarelle Valcon kaatuminen oli suuri henkilökohtainen tappio. Projekti oli syönyt aiemmin arvostetun asiantuntijan uskottavuuden. Häntä arvosteltiin liiasta itsetietoisuudesta ja löysästä johtamisesta. 60-vuotias Saari oli jäämässä työttömäksi. Seuraavana vuonna hän toimi varsinaisen toimintansa lopettaneen Valcon (nyt Valcomp) johdossa sekä konsultoi kuvaputkitehtaan toimintaa jatkanutta Finnvalcoa sen kansainvälisissä neuvotteluissa Vidéocolorin ja Hitachin kanssa. Valcomp järjesti Saarelle varhaiseläkkeen.[672]

Myöhemmin Lauri Saari oli haluton kommentoimaan Valcon tapahtumia. Haastatteluissaan hän kuitenkin painotti, etteivät asiat aina olleet niin kuin ne päälle päin näyttivät. Näissä yhteyksissä hän mielellään vitsaili, erästä pesuainemainosta mukaillen, että ”ennen luulin enkeleitä valkoisiksi, kunnes näin Momolla pestyjä perkeleitä”. Saaren mukaan *Valcoinen kirja* (1981) riitti kertomaan toimitusjohtajan näkökulman tapahtuneesta. Kirjan julkaisun jälkeen *Suomen Kuvalehden* haastattelussa hän vakuutti, ettei tapahtunut katkeroittanut häntä: ”Normaali ja liike-elämässä yleinen ratkaisu vaikeuksiin joutuneen yhtiön kohdalla on toimitusjohtajan ja tarpeen tullen muunkin johdon vaihtaminen, oli syy vaikeuksiin sitten mikä tahansa.”[673]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kysyntä kasvaa mutta hinnat laskevat

Valcoa perustettaessa lähtökohtana oli, että tehdas valmistuisi markkinatilanteeseen, jossa kuvaputkien valmistuskapasiteetista oli suoranaista pulaa. Oletuksena oli, että Salora ja Hitachi ostaisivat suurimman osan ensimmäisen vaiheen tuotannosta. Pidemmän päälle, kun Valcon tuotantokapasiteettia laajennettaisiin, sen olisi löydettävä myös muita asiakkaita. Valcon omat markkinointitoimet aloitettiin heti yhtiön perustamisen jälkeen, jolloin markkinoita pidettiin lupaavina. Ensimmäisen kerran synkkiä merkkejä nähtiin keväällä 1977.[674]

Kuvaputkien markkinointi Britanniaan alkoi valoisissa merkeissä, ennen kaikkea Hawk-harjoitushävittäjien suunniteltujen kompensaatiokauppojen ansiosta. Kauppoja hoitava komitea piti kuvaputkia yhtenä parhaista kaupankäynnin kohteista, kuten myös lentokonevalmistaja Hawker-Siddeley, joka itse oli huomattava elektroniikan käyttäjä ja jolla oli hyvät mahdollisuudet edistää vastakauppoja. Britannian kauppapolitiikkaan kuvaputket sopivat erinomaisesti, sillä maahan tuotiin ennestään noin 600 000 kuvaputkea vuodessa. Näin ollen Valcon putket eivät lähtökohtaisesti kilpailisi paikallisen tuotannon kanssa.[675] *Valtionyhtiöt 1976* -kirjan mukaan kaupoista oli alustavasti myös sovittu, mutta hanke törmäsi suomalaisista riippumattomiin vaikeuksiin.

1970-luvun puolivälissä japanilaiset televisiovalmistajat tulivat massiivisesti Euroopan markkinoille, jossa Britannian suuret ja vakiintuneet markkinat näyttäytyivät houkuttelevana ensimmäisenä sillanpäänä[676]. Myös Hitachin tarkoitus oli avata Englantiin oma televisiotehdas, jossa se käyttäisi Valcon kuvaputkia. Suunnitelma kuitenkin herätti voimakasta paikallista vastustusta. Saaren mukaan taustalla olivat Philipsin levittämät huhut, joiden mukaan myös Valco oli japanilaisten omistama yritys, jonka avulla japanilaiset aikoivat vallata paikalliset markkinat. Valco tulisi muiden japanilaisten tapaan harjoittamaan polkumyyntiä. Valcon kytköksestä japanilaisten aikeisiin käytiin keskustelua maan poliittista johtoa myöten. Valco ei tähän kuitenkaan osallistunut, sillä toimitusjohtaja Saari piti parhaana, että Suomesta keskusteluun osallistuisi valtion viranomainen, lähinnä kauppa- ja teollisuusministeriö ja ulkoministeriö.[677]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Uuden Suomen mukaan brittien vastarinta Hitachia kohtaan perustui "oman suojelutarpeen ohella käsitykseen, että japanilaiset aikoivat vallata koko maailman kulutustavarain elektroniikkamarkkinat käyttämällä eritasoista hintajuonittelua". Tässä suunnitelmassa Valco oli yksi japanilaisten yritys työntyä "Euroopan takaovesta" läntisille markkinoille ja ujuttaa sisään oma suuri 26 tuuman kuvaputkensa, joka oli pidetty poissa markkinoilta teknisten määräysten avulla.[678]

Valcon kilpailija Britannian markkinoilla oli Philipsin tytäryhtiö Mullard, joka oli Thornin kuvaputkitehtaan lopettamisen jälkeen maan ainoa toimiva kuvaputkitehdas. *Uusi Suomi* kertoi *Financial Timesiin* viitaten, että maan hallitus kannatti Hitachin televisiotehtaan perustamista, mutta piti suotavana, että tehdas ostaisi kuvaputket paikalliselta valmistajalta eli Mullardilta.[679] Apulaisministeri Sir Peter Carey oli rauhoitellut paikallisia valmistajia ja ammattiliittoja sanomalla, että hallitus ottaisi Hitachin hankkeen uudelleen harkintaan, jos Hitachi sijoittaisi tehtaansa pohjoisille kehitysalueille ja sitoutuisi rajoittamaan tuontikomponenttien käytön mahdollisimman vähäiseksi. Pian Hitachi vakuuttikin, ettei se ostaisi Valcon tuotteita, vaan käyttäisi tehtaalla englantilaisia kuvaputkia.

Vaikka tämä oli selkeä tappio Valcolle, Hitachi ei ollut sen ainoa potentiaalinen asiakas Britanniassa. Thorn, joka oli vain hieman aiemmin lopettanut oman kuvaputkitehtaansa, osti vuosittain noin puoli miljoonaa kuvaputkea Yhdysvalloista. Koska suomalaisten putki oli tehokkaampi ja teknisesti yksinkertaisempi kuin amerikkalaiset putket, Valcolla uskottiin olevan mahdollisuudet kilpailla Thornin tilauksista.[680]

Toinen markkinointinäkymiä kesällä 1977 heikentänyt asia oli, että jo useamman vuoden ajan jatkunut talouden taantuma iski nyt viiveellä väritelevisiovalmistajiin.[681] Muun muassa Salora, jonka piti ostaa suurin osa Valcon tuotannosta, ajautui syksyn aikana syviin ongelmiin.

Myös tehtaan käynnistämiseen liittyneet ongelmat vaikeuttivat markkinointia. Valcolla ei ollut tarjota riittävästi näytekappaleita eikä potentiaalisille asiakkaille voitu antaa sitovia lupauksia. Lauri Saaren mukaan suomalainen johto tiedosti ongelman, mutta Hitachin edustaja johtokunnassa vaati tiukasti, erityisesti huhtikuun 1978 tuotannon

https://doi.org/10.21435/ha.153

käynnistämiskampanjan jälkeen, että Valcon tulisi saada aikaan sitovia tilauksia. Näitä ei kuitenkaan tehty, koska johto pelkäsi maineen menetystä, jos Valco ei kykenisi pitämään kiinni sitoumuksistaan. Sen sijaan Valco selvitti asiakkaiden toivomuksia ja toimitti kuvaputkien näyte-eriä Suomeen, Britanniaan, Espanjaan, Neuvostoliittoon ja Unkariin. Saaren arvion mukaan kysyntä vaikutti hyvältä, mutta hintataso oli alhainen.[682]

Elokuussa 1978 Imatran tehtaan vihkiäisissä markkinointimahdollisuuksista esitettiin positiivinen näkemys: koska televisioteollisuudella oli tuntuvat laajenemismahdollisuudet sekä Suomessa että kansainvälisesti, myös suomalaiselle kuvaputkitehtaalle oli olemassa terveet kansantaloudelliset perusteet. Hallintoneuvoston puheenjohtaja Eero Rantalan mukaan Valcon päämarkkina-alueena oli Länsi-Eurooppa, jossa valmistettaisiin vuonna 1978 noin 8,5 miljoonaaväritelevisiota ja jonne tuotiin noin miljoona kuvaputkea vuodessa. Kiinnostavaa kyllä, jo nyt huomattiin mainita, että ”jonkin verran värikuvaputkituotantoa on kilpailusyistä siirretty tai sitä ollaan siirtämässä Kaukoidän ja Etelä-Amerikan matalapalkkamaihin”. Kasvavan tarjonnan myötä kilpailu oli kiristynyt. Hintakilpailun lisäksi tärkeitä tekijöitä olivat tekninen kehitys ja uusien paranneltujen mallien tulo markkinoille. Rantalan mukaan Valco oli kuitenkin varautunut molempiin.[683]

Markkinointi sujui varsin odotetulla tavalla syksyyn 1978 saakka, jolloin jatkuvat tuotannon ongelmat pakottivat hidastamaan myyntiä. Elokuun lopussa yhtiö oli sopinut noin 40 000 kuvaputken toimituksista. Ensimmäisestä vientikaupasta raportoitiin syyskuussa, jolloin myytiin pienehkö 7 000 putken erä Espanjaan. Valtaosa kaupoista jouduttiin kuitenkin perumaan.[684] Syksyllä 1978 lyhyen tähtäimen markkinointi keskeytettiin kokonaan, kunnes asiakkaille voitiin osoittaa tuotannon todella käynnistyneen.

Marraskuussa 1978 – jolloin yhtiö oli jo ajautumassa taloudellisiin vaikeuksiin – markkinoinnin mahdollisuuksia pidettiin edelleen hyvinä ja 600 000 putken vuosimyyntiä täysin realistisena tavoitteena.[685] Yhtiön varsinaisten ongelmien katsottiin olevan edelleen tuotantoprosessissa ja rahoituksessa. Markkinointi aloitettiin uudelleen helmi-maaliskuussa 1979, kun tekniset vaikeudet katsottiin pääosin voitetuiksi ja tehtaan tuotantomäärät olivat saavuttaneet teollisen mittaluokan.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Markkinakatsauksen mukaan asiakkaiden luottamus saatiin myös kohtuullisessa määrin palautetuksi.[686]

Maailmanlaajuisesta talouden laskusuhdanteesta huolimatta väritelevisioiden globaali kysyntä jatkoi kasvuaan. Vuosina 1979–1980 kokonaiskysynnän arvioitiin nousevan noin 29 miljoonasta 32 miljoonaan kappaleeseen. Suomessa väritelevisioita valmistettiin noin 250 000–270 000 kappaletta vuodessa, joista suurin osa meni vientiin. Valcon tuotannon uskottiin saavuttavan syksyllä 1979 noin 200 000–300 000 putken tason ja vuoden 1980 alkuun mennessä 400 000 putken tason. Syksyllä 1979 odotettiinkin tehtävän päätös tehtaan toisen rakennusvaiheen käynnistämisestä, joka nostaisi tuotantokapasiteetin 600 000 kuvaputkeen tai mahdollisesti jopa 800 000 kuvaputkeen vuodessa. Tällöin liiketoiminnan tuoton arvioitiin nousevan 11–16 prosentin tasolle.[687]

Samaan aikaan Valcon putkien kotimaan markkinat jo yskivät. Vaikka Saloran tuotantoa oli pidetty kysynnän kulmakivenä, toimitukset jäivät paljon odotettua pienemmiksi.[688] Osapuolten näkemykset erosivat siinä, mihin Salora oli osakkaana ja yhteistyökumppanina Valcon perustamisvaiheessa sitoutunut.[689] Pian huomattiin, että perustamisvaiheen papereissa oli annettu ristiriitaisia tietoja. Tammikuussa 1976 muistiota, jonka mukaan Salora ja Hitachi olivat yhdessä sitoutuneet markkinoimaan yhtiön lähes koko 300 000 kuvaputken vuosituotannon, oli jaettu muun muassa hallituspuolueiden eduskuntaryhmille. Kun hallitus viikkoa myöhemmin päätti yhtiön perustamisesta, muistion sanamuotoa oli muutettu niin, että lopullisessa yhtiösopimuksessa puhuttiin vain Saloran ja Hitachin myyntivarauksista. Yhtiösopimuksen mukaan Salora ja Hitachi huolehtivat 300 000 kuvaputken markkinoinnista, mutta ilman velvoitteita.[690] Myöhemmässä julkisessa keskustelussa pohdittiin, oliko kyse ollut arviosta vai Saloran sitoutumisesta ja miten asia oli esitetty valtioneuvostolle[691].

Saloran ongelmat ja Jouko Nordellin väistyminen toimitusjohtajan paikalta syksyllä 1977 johtivat Saaren mukaan Salorassa tulkintaan, jonka mukaan Nordellin tekemä sopimus oli henkilökohtainen eikä sitonut myöhempää Saloraa.[692] Myös tuolloin esillä olleen veropetosasian kohdalla Salora katsoi, että edellisen johdon tekemät rikokset olivat hyödyt-

https://doi.org/10.21435/ha.153

täneet ainoastaan näitä henkilöitä itseään, mutta Salora yrityksenä oli rikosten uhri[693].

Toukokuussa 1979 toimitusjohtaja Öhquist totesi julkisuudessa, että ”Valco ei merkitse haittaa eikä etua Saloralle”. Samassa yhteydessä Öhquist piti ylipäätään perusteettomana ja käsittämättömänä, että Saloran edellinen johto oli pitänyt Valcoa tärkeänä hankkeena. Valco oli teollisuuspoliittisesti tärkeä asia Suomelle, mutta Salora saattoi ostaa kuvaputkia maailmanmarkkinoilta mielensä mukaan:

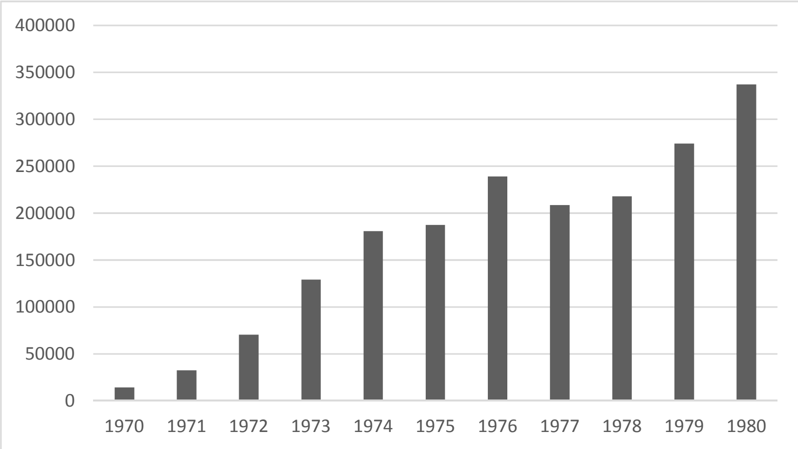
> En ole yrittänyt penkoa menneisyyttä kovin paljon, mutta ajatukset siitä, että Salora olisi saanut vahvemmat asemat täällä kotimaassa sen vuoksi, että oli mukana kuvaputkitehtaassa, vaikuttavat käsittämättömiltä. Ehkä niissä oli mukana vaikutteita vanhasta omavaraisuuden ajatuksesta. Nyt kuitenkin elämme aikaa, jolloin tällaisella omavaraisuudella ei ole mitään merkitystä. [– –] Elektroniikka-alalla on pitkälle kehittynyt kansainvälinen työnjako, jota kannattaa käyttää hyväkseen.[694]

Saloran Valcon kuvaputkia kohtaan osoittaman kiinnostuksen hiipuminen johtui osittain myös sen uusista televisiomalleista. Salora oli jo syksyllä 1977 ilmoittanut siirtyvänsä käyttämään uudenmallista ”high brightness -putkea” suunniteltua nopeammassa aikataulussa[695]. Nämä putket kuuluivat myös Valcon tuotantosuunnitelmaan syksystä 1978 alkaen, mutta olivat vain yksi osa laajaa tuotanto-ohjelmaa. Myöhemmin marraskuussa 1980 Saloran materiaalijohtaja Hemmo Tuomela kertoi, että Valcon seuraajalta Finnvalcolta ostettujen putkien määrä jäi pieneksi, koska Saloran uuden tehoa säästävän TV-malliston kuvaputket eivät kuuluneet Finnvalcon valikoimaan. Edistyksellinen ratkaisu perustui kuvaputken poikkeutuskulman pienentämiseen 110 asteesta 90 asteeseen. Tällaisilla televisioilla oli erittäin korkea kysyntä, mutta soveltuvia kuvaputkia oli saatavilla lähinnä Japanista.[696]

Kuvaputkien maailmanlaajuinen kysyntä kasvoi, mutta markkina keskittyi yhä suurempien yritysten käsiin. Vuonna 1979 maailmassa oli 15 värikuvaputkivalmistajaa, joista suurimmat olivat Hitachi, Toshiba, Philips ja RCA. Euroopan markkinoilla toimi kuusi suurta kuvaputkivalmistajaa[697], joilla kaikilla oli läheiset sidokset televisioteollisuuteen.[698]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuvaaja 2. Suomessa valmistetut väritelevisiot vuosina 1970–1980.



Lähde: Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA.

Keski-Euroopassa kaikki suuret televisiotehtaat kuuluivat konserneihin[699], joilla oli myös omaa kuvaputkituotantoa. Vertikaalisen integraation myötä kuvaputkikauppaa käytiin kasvavassa määrin konsernien sisällä tai läheisten yhteistyökumppaneiden kesken. Tämä vaikeutti itsenäisten kuvaputkivalmistajien kilpailumahdollisuuksia, sillä konsernin sisäisessä kaupassa käytetyt hinnat eivät olleet vertailukelpoisia kahden toisistaan riippumattoman yhtiön välisen kaupan hintoihin.

Aluksi kehitys ei näyttäytynyt erityisen huolestuttavalta. Valcon näkökulmasta suuriin konserneihin sitoutumattomat televisiovalmistajat olivat edelleen potentiaalisia asiakkaita. Markkinanäkemys synkkeni vasta kesän 1979 alussa, kun pohjoismainen kulutuselektroniikkateollisuus ajautui vaikeuksiin. Englannissa käytiin kuitenkin lupaavia neuvotteluja useiden yritysten kanssa ja toimitusten uskottiin alkavan jo tulevana syksynä.[700] Suomeen tuotujen ulkomaisten kuvaputkien hinnat olivat vielä Imatran tehtaan investointivaiheen 1976–1978 aikana pysyneet suhteellisen vakaina, mutta kesästä 1979 alkaen hinnat laskivat niin, että kuvaputken keskimääräinen hinta oli vuonna 1980 enää noin kaksi kolmasosaa vuoden 1976 hinnasta.[701]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Talouden globalisaatio alkoi näkyä televisio- ja kuvaputkiteollisuudessa. Pidemmän päälle orastava globalisaatio ja Euroopan maiden jääminen jälkeen Yhdysvaltojen ja Japanin elektroniikkateollisuudesta johti osaltaan Euroopan taloudellisen yhteistyön syvenemiseen.[702]

1970-luvun lopussa eurooppalaisen televisioteollisuuden suuryritykset, Philips ja Vidéocolor etunenässä, ajoivat EEC-markkinoille japanilaisiin kohdistuvaa kiintiöjärjestelyä. Japanilaiset puolestaan paransivat neuvotteluasemiaan hankkimalla uusia asiakkaita ja tilauksia "lähes mihin hintaan hyvänsä". Valcossa japanilaisten vastaisiin toimiin suhtauduttiin toiveikkaasti, sillä todennäköisenä pidettyjen toimenpiteiden toivottiin kasvattavan kuvaputkien hintatasoa ja parantavan eurooppalaisten valmistajien asemaa.[703] Tosin, kuten Lauri Saari huomautti, kotimaisen teollisuuden näkökulmasta asetelma voitiin nähdä kahdella tapaa: vaikka kuvaputkitehdas hyötyisi tullimuurista, televisiovalmistajat Salora ja Finlux maksaisivat kuvaputkistaan korkeampaa hintaa[704].

Oleellinen virhe Valcon perustamista edeltäneissä selvityksissä olikin se, että Länsi-Eurooppaa oli tarkasteltu ikään kuin suljettuna markkina-alueena. Vuosikymmenen puolivälin muistioissa odotettiin, että tuonti Japanista tultaisiin muutamassa vuodessa korvaamaan eurooppalaisella tuotannolla. Kävikin päinvastoin, sillä vaikka televisioteollisuus kasvoi odotettuakin nopeammin, puolivalmisteiden tuotanto keskittyi halvempien kustannusten maihin.

Hitachin 1970-luvun puolivälissä antama arvio väritelevisioiden kokonaiskysynnän kasvusta osoittautui varovaiseksi. Väritelevisioiden myynti Euroopassa ylitti Hitachin arvion 2,5–3 miljoonalla kappaleella jo vuonna 1978. Samalla kuvaputkien tuonti Länsi-Eurooppaan ylitti arvion moninkertaisesti. Hitachi oli arvioinut, että vuonna 1978 Eurooppaan tuotaisiin 700 000 värikuvaputkea, mutta todellisuudessa Eurooppaan tuotiin vuonna 1978 yksinomaan Japanista 2,5 miljoonaa värikuvaputkea. Tämän päälle tulivat muun muassa Taiwanista tuodut putket. Toisin sanoen, kuvaputkien kysyntä kasvoi reilusti odotettua enemmän, mutta tuonnin takia Euroopassa valmistettujen putkien kysyntä jäi selvästi ennustettua pienemmäksi.

Aiempien odotusten pohjalta Länsi-Eurooppaan oli kuitenkin rakennettu runsaasti uutta tuotantokapasiteettia. Kun vuonna 1976 Länsi-

https://doi.org/10.21435/ha.153

Euroopan kuvaputkituotannon kapasiteetti oli noin 5,5 miljoonaa yksikköä, vuonna 1978 se oli 8,6 miljoonaa ja kahta vuotta myöhemmin 9,3 miljoonaa yksikköä vuodessa. Kasvaneen tuonnin vuoksi käyttämätöntä kapasiteettia oli 1980-luvun alussa peräti 2,7 miljoonaa yksikköä.[705] Näin ollen Länsi-Euroopan kuvaputkimarkkinoille oli syntynyt pysyvää ylitarjontaa.

Taulukko 9. Valco Oy:n tuotannon kannattavuudesta tehdyt arviot lokakuusta 1976 helmikuuhun 1978.

	Lokakuu 1976	**Lokakuu 1977**	**Helmikuu 1978**
Myyntitulo/putki	425	437,5	437,5
Materiaalit	200	220	270
Palkat	58	62,5	62,5
Energia	18	18	18
Muut välittömät kustannukset	10	12,5	12,5
Muut välilliset kustannukset	17	17	17
KÄYTTÖKATE/PUTKI	122	107,5	57,5
Poistot	55	57,5	57,5
Korot	55	50	50
TULOS/PUTKI	12	0	-50

Lähde: Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA.

Taulukko 10. Arvio eri kuvaputkikokojen kannattavuudesta marraskuussa 1979.

	Elokuun 1979 tilanne: putkien hyväksymisprosentti 50–70 %, valmistus 16 000 kpl/kk			Tavoitetaso: hyväksymisprosentti 75–80 %, valmistus 32 000 kpl/kk		
	26″	**22″**	**20″**	**26″**	**22″**	**20″**
Materiaali	454	342	391	343	277	243
Työ	210	210	210	145	145	145
Energia	34	34	34	35	35	35
Kuljetus	6	6	6			
Kustannukset yht.	704	592	641	523	457	423
Markkinahinta	600	450	400	600	450	400
Kate	-104	-142	-241	77	-7	-23

Lähde: Muistio Valcon tuotannosta (5.11.1979). SDP eduskuntaryhmä: Valco/Valtra 1979–81. Hbb1. Työväenarkisto.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valcon kuvaputkitehtaan perustamisvaiheessa lähtökohtana oli, että kotimainen teollisuus suosisi kotimaassa valmistettuja komponentteja. Kotimaisen televisioteollisuuden oletettiin olevan Valcon itsestään selvä ja maailmanmarkkinoista riippumaton asiakas, joka ostaisi suurimman osan tehtaan ensimmäisen vaiheen tuotannosta. Suunnitelmissa ei otettu huomioon, että Valco kohtaisi kansainvälisen kilpailun myös kotimaan markkinoilla ja että kotimaiset valmistajat ostaisivat kuvaputkensa Valcon sijaan kansainvälisiltä toimittajilta.[706]

Tässä suhteessa Valco oli kansallisen teollisuuspolitiikan lapsi. Valtion investointien lähtökohtana oli palvella kotimaisen elektroniikkateollisuuden kehitystä, valmistamalla ensin kuvaputkia mutta laajentamalla tuotantoa myös muihin teollisuuden tarvitsemiin puolivalmisteisiin. Lähtökohtaisesti toiminnan olisi oltava kannattavaa, mutta perustamispäätöksen taustalla olivat ennen kaikkea muut teollisuuspoliittiset intressit. Nämä voivat osaltaan selittää myös sitä, miksi teknologiatoimittajaksi valittiin nimenomaan Hitachi: sillä oli laajasti osaamista elektroniikkateollisuuden komponenteista. Myös hallintoneuvoston pöytäkirja syyskuulta 1977 muistutti, ettei hankkeessa ollut kyse pelkästään kuvaputkista. Toimitusjohtaja Saaren mukaan:

> Tuotevalikoiman laajentamiseksi on yhtiössä ryhdytty tutkimaan mahdollisuuksia muidenkin komponenttien valmistamiseen. Mahdollisesta yhteistyöstä neuvotellaan Hitachi Ltd:n kanssa ensi kuussa. Ensisijaisina selvityksen kohteina ovat puolijohdekomponentit, mutta muutkin elektroniikka-alan tuotteet voivat tulla kysymykseen.[707]

Vaikka suunnitelma ei Valcon ongelmien keskellä noussut aktiiviseen keskusteluun montaakaan kertaa, sen olemassaolo tuli esiin eri yhteyksissä. Kyse ei ollut mistään salaisesta agendasta, sillä aikomus laajentaa toiminta puolijohteisiin esitettiin useita kertoja myös julkisuudessa. Esimerkiksi joulukuussa 1978 *Uuden Suomen* haastattelussa toimitusjohtaja Saari vakuutti kuvaputkien elättävän Valcoa, mutta samalla hän myönsi avoimesti, ettei yhtiö voi pysyvästi nojata pelkkiin kuvaputkiin: ”Jokaisella yhtiöllä on pyrkimys laajentua – onhan nimemmekin Valtion

https://doi.org/10.21435/ha.153

komponenttitehdas. Mietimme mahdollisuuksia siirtyä esim. puolijohteisiin, mutta se ei ole tämän päivän kysymys."[708] Tiettävästi Saari piti kiinni tästä suunnitelmasta ainakin kesän 1979 kriisiin saakka.[709]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valco ajautuu umpikujaan

Kun yritys kohtaa ongelmia, ne näyttävät aina uusilta ja ennustamattomilta. Tosiasiassa ongelmat ovat eläneet omaa elämäänsä jo pitkään. Ne ovat olleet ratkaisemattomia kysymyksiä, huolimatonta ajattelua tai puolinaisia päätöksiä.
– Jorma Ollila (Ollila & Saukkomaa, 2013, 419)

Valco Oy:n toimintaa leimasi koko ajan se, että yhtiön johto uskoi siihen mitä toivoi ja toimi sen mukaisesti.
– Edustaja Jokela eduskuntakeskustelussa 25.10.1979

Huoli Valcon tilasta kasvoi syksyn 1978 mittaan. Konsulttitoimisto Rastor esitti tammikuussa 1979 erittäin huolestuneen näkemyksen yhtiön tilasta. Tuotanto oli viivästynyt, yhtiöön oli upotettu suunniteltua enemmän rahaa, tuotantokustannukset olivat suunniteltua suuremmat ja valmiiden värikuvaputkien maailmanmarkkinahinta oli laskenut: "Yhtiön nykyistä tilaa on pidettävä varsin kriittisenä. Välittömästi vaikuttavia, nopeita ja ratkaisevia, uusia toimenpiteitä tuskin kukaan pystyy esittämään."[710]

Ensisijaisena toimenpiteenä oli nostaa tehtaan tuotanto suunnitellulle tasolle. Kuitenkin samassa yhteydessä konsultit esittivät myös pessimistisen vaihtoehdon, jonka mukaan tuotantotavoitteiden saavuttaminen ei riittäisi kääntämään liiketoimintaa kannattavaksi. Vuodelta 1979 odotettiin joka tapauksessa raskaita tappioita.[711] Kevään mittaan pessi-

https://doi.org/10.21435/ha.153

mistinen ennuste näytti käyvän toteen: tuotantomäärät jatkoivat kasvuaan, mutta kannattavuus kynsi syvenevissä vaikeuksissa. Toukokuun lopulla järjestetyssä henkilöstön kyselytilaisuudessa toimitusjohtaja Saari totesi Valcon totuuden hetken lähestyvän[712].

Kevään 1979 täpärä pelastus

Tammikuussa Valcon taloudellinen tilanne oli muodostumassa ”lopullisesti kestämättömäksi”[713]. Maaliskuun lopussa johtokunta tutustui yhtiön rahoitus- ja tulosarvioon eri tuotantovaihtoehdoilla. Sen toteamus oli, ”että huonoimmat vaihtoehdot edellyttäisivät yhtiön selvitystilaan saattamista välittömästi.”[714] Tuotantoprosessin ongelmat olivat talven ponnistelujen jälkeen kuitenkin pääosin ratkaistu. Rantalan mukaan:

> [Imatran tehtaalla pidetyssä tilaisuudessa hallintoneuvoston edustajille] vakuutettiin teknisten ongelmien olevan ratkeamassa. Lisäksi osastojen johtajat kertoivat siitä erinomaisesta yhteishengestä, joka Imatran tehtaan kaikilla tasoilla, työntekijät, työnjohto, tehtaanjohto, oli. Edelleen kerrottiin, että tehtaan työnjohtajat ja teknikot työskentelivät ylipitkiä päiviä ja uhrasivat viikonloppuja prosessin kriittisten vaiheiden läpikäymiseen ja tarvittavien teknisten korjausten tekemiseen.[715]

Maaliskuun alussa Valcon rahoituksesta neuvoteltiin hallintoneuvoston puheenjohtaja Eero Rantalan, Postipankin pääjohtaja Heikki Tuomisen, kauppa- ja teollisuusministeriön valtiosihteeri Teemu Hiltusen, sekä yhtiön toimitusjohtaja Lauri Saaren sekä talousjohtaja Timo Junnilan kesken. Neuvottelussa sovittiin, että Valco tekisi esitykset osakepääoman korottamisesta ja anoisi lisää valtiontakausta lainoilleen.[716]

Huhtikuussa yhtiön taloudellinen tilanne oli huono eikä johtokunnan mukaan välitöntä pelastusta ollut näkyvissä: ”Yhtiön taloudellinen tila on lähes avoimessa kriisissä, sillä pankki on periaatteessa päättänyt olla myöntämättä lisäluottoja välittömästi, ellei yhtiö pysty tarjoamaan valtiontakauksia vakuudeksi, ja lopullisesti, ellei yhtiön osakepääomaa

https://doi.org/10.21435/ha.153

välittömästi koroteta." Pankki kuitenkin lupasi ylläpitää yhtiön maksuvalmiutta sen aikaa, että valtio tekisi päätöksen Valcon osakepääoman mahdollisesta korottamisesta.[717]

Valtionyhtiön ja ministeriöiden välinen yhteydenpito tapahtui yleensä suoraan toimivan johdon ja ministeriön välillä. Esityksen valtionyhtiön osakepääoman korotuksesta teki yhtiön johto omalle ministeriölleen, joka puolestaan teki oman esityksensä valtiovarainministeriölle. Menettelytapaa noudattaen Valco pyysi maaliskuun lopussa kirjeitse kauppa- ja teollisuusministeriöltä yhtiön osakepääoman korotusta, jonka jälkeen kauppa- ja teollisuusministeriö pyysi valtiovarainministeriöltä lausuntoa. Valtioneuvoston talouspoliittinen ministerivaliokunta käsitteli asiaa 3. maaliskuuta, jolloin Valcolta pyydettiin lisätietoja yhtiön talouden tilasta ja investointisuunnitelmista.[718] Valtiovarainministeriö edellytti, että hallintoneuvoston puheenjohtajat luovuttaisivat johtokunnan muistion yhtiön tulevasta kehityksestä ja osakepääoman korotustarpeesta.[719]

Huhtikuussa 1979 valtiovarainministeriö sai useita eri muistioita Valcon taloudellisesta tilanteesta. Nämä olivat Saaren (9.4.) laatiman perustelumuistion lisäksi talousjohtaja Junnilan ja tuotantopäällikkö Suhosen luottamuksellinen muistio (11.4.) sekä talousjohtaja Junnilan toinen, viikkoa myöhemmin päiväämä muistio (17.4.). Lisäksi kauppa- ja teollisuusministeriön erikoistutkija Purasjoki laati edellisten perusteella neljännen muistion (17.4.). Näistä jälkimmäisen keskeinen johtopäätös oli, ettei Valcon taloudellinen asema tulisi näyttämään hyvältä osakepääoman korotuksen jälkeenkään.[720]

Kolme Valcon johdon toimittamaa eri muistiota herättivät hämmennystä. Myös hallintoneuvoston puheenjohtaja Rantala kertoi kiinnittäneensä huomiota keskenään ristiriitaisiin muistioihin:

> Muistan hyvin toimitusjohtaja Öhquistille ihmetelleeni sitä, että Junnilan nimi oli kahdessa erilaisessa muistiossa. Tosin asiakirjat olivat minulle sisällöltään huolestuttavia ja osin ristiriitaisia. 17.4.1979 iltapäivällä sain lisäksi ministeriön eräiltä virkamiehiltä erikoistutkija Matti Purasjoen epävirallisen muistion. Sen sisältö oli niinikään huolestuttava.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Tuolloin oli jo tiedossa, että Postipankki oli yritystutkimuksensa perusteella päätynyt myönteiseen rahoitusarvioon – mutta vain sillä ehdolla, että osakepääoman korotus ja valtiontakaus tulisivat hyväksytyiksi. Esitykset oli pakko saada läpi hyväksyttyinä, mutten Valco ajautuisi nopeasti maksukyvyttömyyteen.

Samana päivänä, jolloin oli Hitachin kanssa keskusteltu kevään määrätestien onnistumisesta, tuotantolinjan toiminnasta ja Hitachin tulevasta teknisestä avusta, järjestettiin iltatilaisuus, johon osallistui hallintoneuvoston puheenjohtajien ja Hitachin edustajien lisäksi Valcon koko johtokunta. Rantalan kertoman mukaan hallintoneuvoston puheenjohtajat totesivat ennen tilaisuuden alkua johtokunnan jäsenille, että eri johtajat olivat antaneet ministeriölle ristiriitaisia tietoja. Rantalan mukaan:

> Katsoimme, että koska yhtiön johtokunnalla ei ole mitään selvää kantaa siitä, minkälaisen linjan mukaan se aikoo yhtiön tuotannon, markkinoinnin ja sen mukaisen rahoituksen hoitaa, ei yhtiön osakepääoman korotusta mainittujen muistioiden perusteella voida ajatella.[721]

Koska hallintoneuvoston puheenjohtajat oli kutsuttu valtiovarainministeriöön esittämään johtokunnalta saamaansa käsitystä Valcon tilasta ja tulevaisuudesta, puheenjohtajat esittivät ”vakavan toivomuksen, että yhtiön johtokunta valmistelisi yhteisen esityksen yhtiön realistisista toimintaedellytyksistä”. Lisäksi he vaativat, että johtokunnan jokainen jäsen allekirjoittaisi paperin.[722] Myöhemmin julkisuudessa esitettiin, että hallintoneuvoston puheenjohtajat määräsivät johtokunnan kirjoittamaan ”tilausmuistion” tai ”ohjelmajulistusmuistion”, koska Junnilan ja Purasjoen näkemykset olivat niin pessimistisiä, ettei niiden perusteella Valcolle olisi myönnetty osakepääomankorotusta ja valtiontakuita.[723]

Johtokunnan 19.4. päivätyn yhteisen muistion perusteella puheenjohtajat kertoivat johtokunnan käsityksestä valtiovarainministeriössä. Neuvotteluun osallistuivat valtiovarainministeri Paul Paavela (sd.), toinen valtiovarainministeri Esko Rekola, valtiosihteeri Teemu Hiltunen sekä Valcon hallintoneuvoston puheenjohtajat.[724] Rantalan mukaan tuolloin

https://doi.org/10.21435/ha.153

johtokunnan muistiosta päätettiin poistaa kaavailut tuotantokapasiteetin laajentamiseen tähtäävistä kone- ja laiteinvestoinneista. Tässä muodossa muistio toimitettiin edelleen kauppa- ja teollisuusministeriöön, joka teki esityksen osakepääoman korottamisesta.[725] Myöhemmin tuon muistion katsottiin antaneen epätäydellisen ja suorastaan harhaanjohtavan kuvan Valcon tilanteesta.[726]

Eduskunta sai keväällä käsiteltäväkseen kaksi Valcoa koskevaa asiaa: osakepääoman korotuksen sekä valtiontakaukset, joista jälkimmäinen ehti käsittelyyn ensin. Huhtikuun alussa hallitus esitti Valcolle enintään 100 miljoonan markan takausta ulkomaisille ja kotimaisille lainoille vuosina 1979–1981. Perusteena oli tehtaan ensimmäisen investointivaiheen kohonneet kustannukset. Hankintamenot olivat kohonneet kustannusarvion mukaisesta 215 miljoonasta markasta 270 miljoonaan markkaan. Koska yhtiön myyntitulot olivat viivästyneet teknisten ongelmien takia, oli lyhytaikaisia luottoja muutettava pitkäaikaisiksi.[727]

Jo lähetekeskustelussa puheenvuorot olivat selvästi aiempaa kriittisempiä. Aiemmin eduskunta oli hyväksynyt Valcon osakkeiden merkitsemisen keskusteluitta. Myös kokoomuksen oikeistosiipeen lukeutunut Tuure Junnila kertoi myöhemmin:

> Kun kokoomuksen edustajat valtiovarainvaliokunnassa eivät millään tavalla hälyttäneet sen paremmin eduskuntaryhmässä kuin täysistunnossakaan asiaa käsiteltäessä, minäkin muistelen torkahtaneeni ja nielleeni nuo vähäiset starttimäärärahat 'läpihuutojuttuna' vastaan panematta.[728]

Nyt poliittinen oppositio hyökkäsi vahvasti koko hanketta vastaan. Osa arvostelusta liittyi valtion liiketoimintaan yleensä, mutta osa erityisesti Valcoon.

Suomen Maaseudun Puolueen edustajien Veikko Vennamon ja Urpo Leppäsen mukaan yhtiö oli syntynyt epämääräisissä olosuhteissa, se edusti väärää teollistamispolitiikkaa ja valtiontakauksilla oli tarkoitus peitellä poliitikkojen ”möhläyksiä”. Ruotsalaisen kansanpuolueen edustaja Ingvar Melin arvosteli yhtiön hallintoa ja valtion omistajaohjausta. Ongelmana olivat hänen mukaansa yhtiön hallinnon sisäpiirissä istuvat

https://doi.org/10.21435/ha.153

poliitikot, tilintarkastajien huonot toimintamahdollisuudet sekä toisaalta se, että tärkeimmistä kysymyksistä päättäneet kansanedustajat eivät saaneet yhtiötä koskevia tietoja muuten kuin eduskuntakäsittelyjen yhteydessä. Tällöinkin jäi epäselväksi, kuinka suuria todelliset tappiot olivat, kuinka paljon yhtiö tarvitsi tulevaisuudessa pääomaa ja ennen kaikkea se, milloin yrityksestä tulisi kannattava.[729] Koska eduskunta ei ollut yksimielinen, asia pantiin edustaja Pentti Mäki-Hakolan (kok.) aloitteesta pöydälle.

Lähetekeskustelua jatkettiin viikon päästä perjantaina 4.5. Tällöinkin keskustelu eteni kriittisessä äänensävyssä. SMP:n mielestä valtion ei tullut ottaa suuria riskejä yhdestä yrityksestä. Oikeampaa teollisuuspolitiikkaa olisi ollut tukea pientä ja keskisuurta teollisuutta. Edustaja Juhani Kortesalmi (smp.) kertasi Valcon perustamistapahtumia, joita hän nimitti ”luonnonläheisiksi” ja ”kosteiksi”. Jo nämä hänen mielestään osoittivat, kuinka rappiollisella pohjalla yhtiö oli: kyse oli suuren luokan huijauksesta, SDP:n teollisuuspolitiikan varoittavasta esimerkistä ja moraalittomuudesta. Yhtiön johto oli Kortesalmen mukaan valittu puoluekirjan eikä pätevyyden perusteella. Veikko Vennamo kuvasi Valcoa ”julkiseksi mätäpaiseeksi”.

Osin keskustelua leimasi SMP:n ja kokoomuksen välinen piikittely. Kristillisten Sauli Hautala puolestaan alleviivasi, ettei tämän tyyppisessä toiminnassa voitu luopua kannattavuuskriteereistä. Kokoomuksen Eero Lattula kaipasi ministerien vastausta RKP:n Ingvar Melinin aiemmin esittämiin Valcon kannattavuutta ja laajentumishankkeita koskeviin kysymyksiin. Yksikään hallituksen jäsen ei kuitenkaan ollut paikalla näihin vastaamassa. Hautala katsoi Valcon tapauksen osoittavan, että valtionyhtiöiden asioita oli syytä tarkastella lähemmin: eduskunnan olisi saatava perusteellinen selvitys Valcon asioista, ennen kuin se voisi myöntää lisävaltuuksia.[730]

Osakepääoman 50 miljoonan markan suuruinen korotus tuli käsiteltäväksi valtion lisämenoarvion yhteydessä 11.5.1979. Esitystä perusteltiin yhtiön velkaisuudella. Rahat käytettäisiin osakepääomavajauksen kattamiseen ja tuotannon tehostamiseen.[731]

Eduskunnan valtiovarainvaliokunnan kauppa- ja teollisuusjaosto käsitteli osakepääoman korotusesityksen aikana, jolloin puheenjohtaja

https://doi.org/10.21435/ha.153

Rantala oli Yhdistyneiden kansakuntien kauppa- ja kehityskonferenssin (UNCTAD) kokouksessa Manilassa. Tällä välin jaosto kuuli peräti 40 asiantuntijaa.[732] *Uuden Suomen* mukaan jaosto selvitti koko tuotannon tarkoituksenmukaisuutta sekä yhtiön omia suunnitelmia ja käsityksiä tilanteestaan.[733] Rantala kertoo, että virkamatkalta palattuaan hänetkin kutsuttiin "muodon vuoksi" jaoston kuultavasti. Kuuleminen kesti Rantalan mukaan vain kymmenkunta minuuttia.[734]

Mielenkiintoinen osuus eduskunnan selvityksissä oli kauppa- ja teollisuusjaoston vierailu Imatralla, jossa isäntinä toimivat Valcon johtokunta sekä hallintoneuvoston varapuheenjohtaja Henrik Öhquist. Vierailla oli muun muassa harvinainen mahdollisuus keskustella tehtaalla työskentelevien japanilaisten asiantuntijoiden kanssa.[735] Valcon yhteiskuntasuhdejohtaja Cantell kertoo kirjassaan, että asiaohjelman lisäksi vieraille tarjottiin myös viihdykettä[736]. *Kauppalehden* kolumnissa irvailtiin päivän olleen aurinkoinen, isäntien hymyilleen ja tunnelman olleen kaikin puolin niin miellyttävä, että valiokunta olisi saman tien päättänyt palata Imatralle tasan samoissa merkeissä seuraavanakin keväänä[737].

Vierailun jälkeen jaoston puheenjohtaja Mikko Jokela (kesk.) kertoi jaoston vakuuttuneen siitä, että "Valco on nykyaikainen ja tekniikaltaan moitteeton kuvaputkitehdas, jonka sisäänajovaikeudet ovat olleet täysin normaalia luokkaa". Puheet virheinvestoinnista eivät pitäneet paikkaansa: "Ensimmäisen vaiheen tuotanto kohotetaan ensin tavoitteeseensa, jonka jälkeen aikaisintaan ensi vuoden loppupuolella tulevat esille laajennukset."[738] Valiokunnan mietintö oli yksimielinen. Se puolsi valtiontakausten myöntämistä, mutta vaati osakepääoman korotuksen osalta lisäselvityksiä.[739] Sittemmin valtiovarainvaliokunta ei esittänyt huomautuksia myöskään osakepääoman korotukseen.

Ennen eduskuntakäsittelyä varapuheenjohtaja Öhquist ja johtokunta pitivät vielä informaatiotilaisuuden kokoomuksen eduskuntaryhmälle.[740] Yhteiskuntasuhdejohtaja Jorma Cantellin mukaan myös tätä tilaisuutta pohjustettiin huolella. Valcon puhujat valikoitiin tarkasti ja yhtiö sai vielä ennen tilaisuutta eräältä kansanedustajalta tarkkoja taustatietoja yleisön ennakkokäsityksistä.[741]

Toukokuun 22. päivä eduskunta kävi laajan keskustelun ensin valtiontakauksista ja sitten osakepääoman korotuksesta. Eniten puheenvuoroja

https://doi.org/10.21435/ha.153

käytti oppositiopuolue SMP, joka kritisoi nyt asian nopeaa käsittelytahtia. Eduskunta oli saanut valtiovarainvaliokunnan mietinnön vain hetki ennen eduskunnan istuntoa. Vennamon esityksestä asia pantiinkin pöydälle, mutta uusi istunto aloitettiin vain muutaman minuutin tauon jälkeen, minkä Vennamo tuomitsi parlamentin halventamisena. Muista oppositiopuolueista puheenvuoroja käyttivät kokoomuksen Jalmari Torikka ja Pentti Mäki-Hakola. Torikan mukaan Suomen mahdollisuudet olivat korkeassa teknologiassa, mutta Valco ei ollut yrityksenä sellaisessa kunnossa, että kukaan kansanedustaja olisi yksityishenkilönä ollut valmis kirjoittamaan nimensä maksusitoumukseen. Mäki-Hakolan mukaan alun perin esitetyt pelot olivat käyneet toteen ja Valcosta oli muodostunut yhtiö, joka tulisi aina tarvitsemaan tukea. Sosialidemokraattien Jermu Laine asettui puolustamaan hanketta. Hänen mukaansa yhtiö ei ollut onnistunut vielä, mutta se oli pääsemässä vauhtiin ja sen heijastusvaikutukset olisivat Suomelle edullisia. Esimerkiksi tuotantolinjan kuljettimet ja robotit olivat uusia aluevaltauksia.[742]

Eduskunta hyväksyi lainatakaukset selvin numeroin 86–19. Vastaan äänestivät SMP, kristilliset ja kokoomuksen oikeistosiiven edustajat. Kesäkuun alussa eduskunta hyväksyi myös osakepääoman korotuksen. Valcon akuutit ongelmat katsottiin ratkaistuiksi ainakin syksyyn saakka, eikä kassavirtaennusteista ennakoitu olennaisia likviditeettiongelmia kuluvalle vuodelle.[743]

Ongelmat kärjistyvät pian uudelleen

Kesäkuun alussa Valco toimitti kauppa- ja teollisuusministeriölle uudet pitkän aikavälin laskelmat yhtiön taloudesta, tuotannosta ja markkinoinnista. Nämä eivät ministeriölle riittäneet, vaan se pyysi uutta muistiota vielä juhannukseen mennessä. Muistion luovutuksessa paikalla olleen Rantalan mukaan tilaisuudessa käytiin läpi yhtiön tilannetta ja johdon järjestelyjä. Ministeriö ei tässä vaiheessa antanut erikoisempaa palautetta.[744]

Kesätauon jälkeen tehtaan tuotanto käynnistyi ensin hitaasti, mutta lähti sitten kasvamaan nopeasti. Valcossa kehitykseen oltiin tyytyväisiä, sillä nyt tuotanto kasvoi omin voimin ilman japanilaisten apua. Tässä

https://doi.org/10.21435/ha.153

vaiheessa vuoden 1979 tuotantoennuste oli 135 000–167 000 kuvaputkea. Tämän ei kuitenkaan laskettu riittävän tyydyttävään taloudelliseen tulokseen, sillä kuluvan vuoden tappiot olivat jo huomattavat. Johtokunta päätti kuitenkin pitää kiinni 200 000 kuvaputken tuotantotavoitteestaan. Sen mukaan loppuvuoden kehitys riippui markkinoista. Hallintoneuvoston elokuun kokouksen pöytäkirjaan merkittiin, että ”hallintoneuvosto saattoi todeta yhtiön tulosrahoituksen kehittyvän vuoden lopulla positiivisesti”.[745]

Pelkät positiiviset näkymät eivät riittäneet. Tunnetun version mukaan kauppa- ja teollisuusministeriön kansliapäällikkö Bror ”Buntta” Wahlroos kääntyi tässä vaiheessa ministeri Ulf Sundqvistin (sd.) puoleen. Eri kuvaukset antavat eri käsityksen siitä, missä vaiheessa kesää tämä tapahtui. Kansliapäällikkö kuitenkin vakuutti ministerin siitä, että tappiollinen Valco olisi lakkautettava. Ulf Sundqvistin tunnetun kertoman (2012) mukaan:

> Buntta tuli huoneeseeni, pyysi istumaan ja sanoi, että nyt on Valcon rahat loppu. Minä sanoin, ettei eduskuntaan enää mennä hakemaan lisää. Olin seurannut jo edellisen osakepääomakorotuksen käsittelyä eduskunnassa ja totesin, että se on viimeinen kerta. Kävin selostamassa asiaa pääministeri Koivistolle, joka myös oli sitä mieltä, että parempi kertarytinä kuin ainainen kitinä.[746]

Tiistaina 21. elokuuta puheenjohtaja Rantala antoi ministeri Sundqvistille, kansliapäällikkö Wahlroosille ja toimistopäällikkö Purasjoelle selvityksen Valcon tilanteesta. Esitys perustui hallintoneuvoston elokuun puolivälin kokouksessa saamiin tietoihin.[747]. Tässä yhteydessä ministeri Sundqvist antoi Wahlroosin tehtäväksi selvittää, mihin toimenpiteisiin Valcon tilanteen takia oli ryhdyttävä.”[748]

Hallintoneuvoston pöytäkirjan mukaan kauppa- ja teollisuusministeriö pyysi puheenjohtajilta Valcoa koskevia tietoja vuoden 1980 tulo- ja menoarviokäsittelyä varten. Ministeriö halusi luotettavia ja täsmällisiä tietoja vuoden 1979 markkinoinnin toteutumisesta, kassatuloista, rahoituksesta ja tilinpäätökseen liittyvistä seikoista. Pöytäkirjan mukaan valtioneuvosto harkitsi, voitiinko yhtiön osakepääomaa korottaa tai yh-

https://doi.org/10.21435/ha.153

tiön lainoille myöntää valtiontakausta. Eduskunta oli aiemmin keväällä myöntänyt tarvittavat valtuudet, mutta varsinaisen päätöksen tekisi maan hallitus. Lisätietojen saamiseksi ministeriö pyysi Valcon hallintoneuvoston puheenjohtajat sekä toimitusjohtajan ministeriöön.[749]

Kauppa- ja teollisuusministeriössä pidettiin seuraava neuvottelu jo parin päivän kuluttua kansliapäällikkö Wahlroosin johdolla. Paikalla olivat Valcon hallintoneuvoston molemmat puheenjohtajat, talousjohtaja Junnila ja erikoistutkija Purasjoki. Rantalan mukaan tuolloin jaettiin valvontatilintarkastaja Tuokon muistio "Valco Oy:n tilanne 22.8.1979". Myöhemmin Rantala kertoi kiinnittäneensä huomiota siihen, että jaettu muistio oli aivan erilainen kuin Tuokon samana päivänä Imatralla allekirjoittama valvontatilintarkastajan neljännesvuosikertomus.[750] Tuokon kauppa- ja teollisuusministeriölle luovuttama muistio osoitti yhtiön hälyttävän tilan. Heinäkuun loppuun mennessä tappioita oli kertynyt noin 53 miljoonaa markkaa ja vuoden 1979 tappioksi arvioitiin muodostuvan 90–95 miljoonaa markkaa. Ilman 35 miljoonan markan lisäluottoja yhtiö ajautuisi kassakriisiin noin kuukaudessa. Valtioneuvoston myöntämiä takausvaltuuksia oli käyttämättä enää 20 miljoonan markan edestä.[751]

Muistion "Valco Oy:n tilanne 22.8.1979" pääkohdat:

- tuotanto edelleen tasolla 500–1500 putkea/päivä (noin 1/3 tavoitetasosta)
- tilapäiset tuotantohuiput eivät merkittävästi nosta keskimääräistä tasoa
- tuotannon ongelmia edelleen loistekalvotuksessa (saanto noin 60 %), ITC, testauksessa, talteenotossa
- tuotannon päällikkötasossa paljon toivomisen varaa
- tappio 1.1.1979–30.6.1979 noin 46 mmk ennen poistoja
- myyty tuotanto 1.1.1979–30.6.1979 yhteensä 3,3 mmk, tuotteiden valmistus maksanut 22,8 mmk
- yhtiö ajautumassa kriisiin runsaan kuukauden kuluessa; rahoitussuunnitelmat edellyttivät 35 mmk lisäluottoja sekä 60 mmk myyntiä loppuvuodelle
- yhtiön palveluksessa noin 730 henkilöä, alkuperäinen suunnitelma ylitetty jo noin 200 henkilöllä[752]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kansliapäällikkö Wahlroos edellytti Valcolta nyt ”minilaskelmia” markkinoinnin, tuotannon ja rahoituksen kehityksestä. Laskelmat tuli laatia niin, että myynniksi otettaisiin vain jo toteutunut myynti sekä elokuun puoliväliin mennessä tehdyt sitovat kaupat. Valcon näkökulmasta näitä ehtoja ei pidetty kovin hyvinä, koska kuvaputkimarkkinoilla seuraavan vuoden kaupat tehtiin usein syys-lokakuun aikana.[753] Koska talousjohtaja ei voinut suoralta kädeltä antaa ministeriölle sen haluamia tietoja, ja koska ei ollut varmuutta siitä, myöntääkö Postipankki yhtiölle lainaa ja Suomen Pankki pyydettyä 20 miljoonan markan tuontiluottoa, hallintoneuvoston puheenjohtajat määräsivät johtokunnan laatimaan uuden realistisen tulos- ja rahoitusennusteen loppuvuodelle. Nämä johtokunnan seuraavan viikonlopun aikana laatimat laskelmat osoittivat, ettei Valcon talous kestäisi vuoden loppuun.[754]

Lauri Saari kuvaa edellä esitetyt tapahtumat varsin toisenlaisessa valossa. Saaren kertoman mukaan kansliapäällikkö Wahlroos oli varsin tavanomaisen tapaamisen päätteeksi pyytänyt ”päin helvettiä” -laskelmat Valcon taloudellisesta kehityksestä siinä tapauksessa, että kaikki mahdollinen menisi pieleen. Nämä laskelmat esitettiin Wahlroosille seuraavana maanantaina kello 13, jonka jälkeen tilanne kärjistyi nopeasti.[755]

> Poistuttuamme laskelman esitettyämme kansliapäällikkö Wahlroosin luota ajoimme talousjohtaja Junnilan kanssa Postipankkiin, jossa oli tarkoitus siirtää kesäkuussa myönnetty 8,8 milj. markan laina Valcon tilille. Tällöin ilmeni, että kansliapäällikkö Wahlroos oli sopinut pankin kanssa pääjohtaja Tuomisen poissa ollessa jo ennen päin helvettiä -laskelman esittämistä, että tätä lainaa ei saa nostaa. Samoin hän teetätti Suomen Pankilla ennakkopäätöksen, jolla siellä Valcon keväällä luvattu 20 milj. markan tuontiluotto pudotettiin 10 milj. markan tuontiluotoksi, jota sitäkään ei saanut nostaa. Nämä rahat olisivat riittäneet yhtiön toimintaan lokakuun loppupuoleen saakka eli tavanmukaiset kaksi kuukautta.[756]

Nyt Valco oli ajautumassa nopeasti maksukyvyttömyyteen. Pääministeri Mauno Koivistoa ja valtiovarainministeri Ahti Pekkalaa informoitiin asiasta heti seuraavana päivänä tiistaina 28. elokuuta. Valco-selvitystyö-

https://doi.org/10.21435/ha.153

ryhmän mukaan tässä tilaisuudessa kauppa- ja teollisuusministeriölle annettiin tehtäväksi selvittää oikeuskansleri Risto Leskisen käsitys asian oikeudellisista näkökohdista.[757] Kaksi päivää myöhemmin Leskinen ilmoitti, ettei jo annettujen takausvaltuuksien käyttöön ollut edellytyksiä, jos ei ollut kohtalaista varmuutta siitä, että takausten avulla päästäisiin taloudellisesti parempaan tulokseen kuin lopettamalla yhtiön toiminta välittömästi. Oikeuskanslerin kanta perustui konkurssilainsäädäntöön, jonka mukaan lisäsijoitusten tekeminen konkurssikypsään yritykseen olisi konkurssirikos.[758]

Rantalan mukaan valtiovallan toimenpiteet rahoituksen keskeyttämiseksi tulivat yllätyksenä. Elokuussa johtokunta oli raportoinut nopeasti kasvavasta tuotannosta, markkinoinnista ja syksyllä paranevasta rahoitusasemasta. Johtokunta odotti uuden toimitusjohtajan aloittavan syyskuun alussa. Tilintarkastajien tiedettiin valmistautuvan pitkään kokoukseen vasta myöhemmin syyskuussa: ”Näin ollen hallintoneuvoston elokuun kokous 15.8.1979 oli normaalikokous, jossa ei esitetty mitään erityisiä toimia, joihin hallintoneuvoston olisi tullut ottaa kantaa.”[759]

Seuraavassa hallintoneuvoston kokouksessa elokuun lopussa kassan todettiin olevan lähes tyhjä.[760] Yhä edelleen johtokunta kuitenkin uskoi, että käyttökate voitaisiin kääntää positiiviseksi vuoteen 1981 mennessä, mutta raskaiden pääomakustannusten takia toiminta ei tulisi olemaan kannattavaa. Toimenpiteiksi johtokunta esitti rationalisointiohjelmaa, jonka avulla karsittaisiin kymmenen prosenttia kustannuksista. Käytännössä tämä olisi tarkoittanut henkilöstön vähentämistä, tuotanto- ja myyntitavoitteen lisäämistä 75 000 kuvaputkella ja varastokierron nopeuttamista. Johtokunta ehdotti myös yhtiön perustavien rakenteiden, rahoituksen, omistuksen ja toiminta-ajatuksen selvittämistä.[761]

Nyt hallintoneuvoston ja johtokunnan välit kiristyivät äärimmilleen. Johtokunnan kokoukseen osallistunut Rantala kritisoi voimakkaasti johtokuntaa siitä, ettei hallintoneuvostolle ollut annettu riittävää kuvaa yhtiön tilasta eikä johtokunta ollut tehnyt hallintoneuvostolle ensimmäistäkään konkreettista esitystä kriittisen tilanteen kääntämiseksi: ”Aktiviteetti ja asiankäsittelypyynnöt ovat aina tulleet hallintoneuvoston taholta.”[762] Myös hallintoneuvoston samana päivänä pidetyn kokouksen pöytäkirjaan merkittiin Rantalan johtokuntaa arvosteleva lausuma:

https://doi.org/10.21435/ha.153

> Puheenjohtaja viittasi edelleen siihen, että hallintoneuvoston 15.8.1979 pidetyssä kokouksessa ei johtokunta esittänyt ohjelmaa, jonka mukaan aiotaan toimia, vaikka hallintoneuvoston taholta oli huolestuneisuus tilanteesta useissa kokouksissa esitettykin. Näin ollen ei hallintoneuvostolla ole ollut tämänhetkisessä tilanteessa toimintamahdollisuuksia. [– –] Hallintoneuvosto niinikään toteaa, että sen eri vaiheissa saamat tiedot rahoituksesta, tuotannosta, markkinoinnista ja henkilöstön määrästä ovat olleet puutteellisia ja harhaanjohtavia.[763]

Tuona samana loppukesän päivänä, keskiviikkona 29.8., pidettiin kauppa- ja teollisuusministeriössä kokous[764], jossa kansliapäällikkö Wahlroos ilmoitti ministeri Sundqvistin tukemana, että Valco tulisi menemään konkurssiin kahdessa päivässä, eikä mitään olisi tehtävissä. Konkurssia valmisteleviin toimenpiteisiin ryhdyttiin välittömästi. Konkurssihakemus oli tarkoitus jättää seuraavan viikon perjantaina. Saaren (1981) mukaan: ”TV:n iltauutiset ja seuraavan päivän sanomalehdet julistivat välittömästi samaa asiaa. Johtokunnalle ei jäänyt muuta mahdollisuutta kuin todeta, että se on velvollinen luovuttamaan yhtiön likviditeettikonkurssiin.”[765] Valtioneuvosto käsitteli Valcon tilannetta heti seuraavana päivänä ja vajaata viikkoa myöhemmin iltakoulussa. Näissä tilaisuuksissa oikeuskansleri myös toisti kielteisen kantansa Valcon taloudelliseen tukemiseen.[766]

Suunnitelman mukaan Valcon kysymys oli tarkoitus ratkaista lopullisesti valtioneuvoston kokouksessa torstaina 6. syyskuuta, jolloin konkurssihakemus voitaisiin jättää jo seuraavana päivänä. Tuolloin kuitenkin päätettiin ottaa lisäaikaa. Konkurssihakemuksen jättäminen siirtyi, koska Saloran toimitusjohtaja Öhquist yllättäen ilmoitti Saloran maksavan kuvaputkitilauksensa välittömästi. Tällä ”normaalikassatulojen nopeuttamistoimenpiteellä” Valco vältti välittömän konkurssiuhan.

Tammikuussa 1980 toimitusjohtaja Öhquist kertoi, että Salora oli kiinnostunut Valcon asioista, koska se oli Valcon osakas. Loppukesän 1979 tapahtumat olivat tulleet sille yllätyksenä: ”Mitään ratkaisevaa uutta ei kevään jälkeen ole tapahtunut. Yllätyksenä tuli vain se, että rahalähteet löivät yhtäkkiä jarrut päälle.”[767]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Erityisen voimakkaasti Valcon lopettamista vastusti Hitachi, jonka edustaja oli kieltäytynyt osallistumasta päätöksentekoon, kun Valcon johtokunta 3. syyskuuta oli todennut olevansa velvollinen asettamaan yhtiön konkurssiin[768]. Suomen valtiolle osoittamassaan kirjeessä Hitachin edustaja Ozeki myönsi Valcon kärsivän kannattavuusongelmista. Mutta sen sijaan Hitachi ei voinut ymmärtää, miksi Valcon vastikään valitulle uudelle toimitusjohtajalle ei annettu tilaisuutta. Hitachi esitti vahvan vetoomuksen kuvaputkitehtaan jatkamisen puolesta:

> If the strong request of Hitachi to avoid the VALCO's bankruptcy is ignored by the State of Finland, we will be forced to take necessary steps to protect our interest and we regret to state that in such a circumstance no further cooperation between this country and Hitachi could be expected.[769]

Hitachi myös julkaisi tehtaan toimivuutta ja mahdollisuuksia voimakkaasti tukevan lehdistötiedotteen. Julkisuudessa Hitachin kannanotot saivat suorastaan uhkaavia sävyjä. *Suomen Kuvalehden* mukaan:

> Kesken kuumien neuvottelujen Suomeen pelmahti japanilaiskolmikko, joka hymyillen löi nyrkkiä pöytään ja uhkasi vetää Valcolta ja Suomesta Hitachin kaiken teknisen avun. Japanilaiset olivat valmiit menemään niin pitkälle, että julkisesti ilmoittivat Finnairin lentoreitin Japaniin olevan vaarassa, mikäli Hitachin näkökohtia ei otettaisi huomioon.[770]

Hitachin mielestä Imatran tehtaan vaikeudet olivat olleet normaaleja ja huomattavasti pienempiä mitä Hitachilla itsellään oli ollut[771]. Sitä paitsi markkinatilanne saattoi muuttua nopeasti Valcon hyväksi. Jos suunnitelmat japanilaisten kuvaputkien sulkemiseksi Euroopan markkinoilta toteutuisivat, markkinoille jäisi noin 2,5 miljoonan kuvaputken markkinarako.[772]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valmet pelastaa kuvaputkitehtaan

Monien yllätykseksi valtioneuvosto teki 13. syyskuuta periaatepäätöksen kuvaputkitehtaan toiminnan jatkamiseksi[773]. Kuvaputkitehdas siirtyisi valtionyhtiö Valmetin alaisuuteen. Valtioneuvoston päätös oli yksimielinen lukuun ottamatta ministeri Christoffer Taxellin lausumaa, jonka mukaan valtioneuvoston olisi jo tässä vaiheessa tullut käsitellä Valcon toimintaan liittyviä vastuukysymyksiä.[774] Valmet Oy:n hallintoneuvosto hyväksyi asian yksimielisesti samana päivänä pitämässään kokouksessa[775].

Kauppa- ja teollisuusministeri Ulf Sundqvistin poliittisen sihteerin Jorma Elorannan mukaan kuvaputkitehtaan olemassaolo nähtiin realiteettina. Valcon konkurssista olisi siitäkin seurannut monia ongelmia, jotka liittyivät tehtaan uuteen käyttöönottoon, valtionyhtiöiden tuleviin toimintaedellytyksiin sekä laajemmin suomalaisen teollisuuden uskottavuuteen.[776] Vuotta myöhemmin Sundqvist kertoi eduskunnalle, että etenkin huoli Imatran seudun työttömyydestä oli painava syy, miksi hallitus päätti yrittää tehtaan pelastamista.[777]

Tiedot valtion ja valtionyhtiö Valmetin kanssa käydyistä neuvotteluista perustuvat jälkikäteen esitettyihin kertomuksiin ja lehdissä julkaistuihin tietoihin. Siitä, mistä aloite tarkalleen ottaen tuli, on esitetty eri vaihtoehtoja. Eräät SDP:n lähteet kertovat puheenjohtaja Rantalan aloittaneen neuvottelut tehtaan pelastamiseksi jo elokuussa[778], kun taas Jorma Cantell kertoo ottaneensa yhdessä myyntijohtaja Vihtori Dubbelmanin kanssa yhteyttä presidentin kansliapäällikkö Juhani Perttuseen ja pyytänyt häntä vetoamaan presidentti Kekkosen avulla Valmetiin, jotta Valmet ottaisi Valcon tytäryhtiökseen.[779] Esko Rekola esitti muistelmissaan, että aloitteellinen osapuoli olisi ollut Valmetin pääjohtaja Olavi J. Mattila[780].

Vielä syyskuun alussa sekä Valmet että Outokumpu olivat ilmoittaneet, ettei kuvaputkituotanto sopinut niille. Kumpikaan ei halunnut Valcoa. Valmetin kannan esitti toimitusjohtaja Jaakko Ihamuotila. *Kaleva* arvioi, että ”Valmetin ja Outokummun kannanottojen jälkeen Valcon sulauttaminen valtion yhtiöihin ei onnistu ilman poliittisia pakotteita”. *Etelä-Suomen Sanomien* mukaan suuret hallituspuolueet olivat kuitenkin yksimielisesti Valcon pelastamisen takana, jolloin Valmetia pyydettiin uudelleen esittämään ehtonsa.[781] Hallitus kuuli iltakoulus-

https://doi.org/10.21435/ha.153

saan 5.9. Valmetin edustajia, mutta ei tehnyt vielä päätöksiä[782]. Myöhemmin esitettiinkin, että ”Valmet pakotettiin tekemään ns. isänmaallinen teko”. Ajatus tällaisesta omistajaohjauksesta kuitenkin kiellettiin jyrkästi SDP:n taholta[783].

Valmetin varatoimitusjohtaja Veikko Jääskeläisen mukaan aloitteellinen osapuoli oli Valmetin pääosakas eli Suomen valtio. Jääskeläisen mukaan Valmetin tausta oli tunnetusti raskaassa metalliteollisuudessa, eikä yhtiöllä ollut lainkaan kokemusta kuvaputkituotannosta. Yhtiön johdon oli kuitenkin määritettävä kantansa nopeasti.[784] Pääjohtaja Olavi J. Mattilan oma versio oli, että ”meitä ei tuolloin pakotettu ottamaan Valcoa, mutta valtiovalta vetosi meihin voimakkaasti”[785]. Mattilan kerrottiin myös eräässä tilaisuudessa myöntäneen, että kuvaputkitehdas tulisi olemaan tappiollinen ainakin vuoteen 1984 saakka[786].

Syyskuun alussa kauppa- ja teollisuusministeriön ja Valmetin välisissä epävirallisissa neuvotteluissa todettiin osapuolten tavoitteet. Ministeriö halusi nyt jatkaa kuvaputkituotantoa ja turvata ainakin osan tehtaan työpaikoista. Valmetilla puolestaan oli periaatteellinen valmius jatkaa kuvaputkitehtaan toimintaa, mutta se ei saisi rasittaa yhtiön muuta toimintaa.[787] Pari päivää myöhemmin pääjohtaja Mattila vahvisti julkisuudessa Valmetin olevan valmis ottamaan Valcon kuvaputkituotannon hallintaansa. *Uusi Suomi* kertoi, että Valmet oli valmis maksamaan vain muodollisen kauppahinnan, eikä se suostunut ottamaan Valcon lainoja vastuulleen.[788]

Koska käytännössä muita vaihtoehtoja tehtaan pelastamiseksi ei ollut, Valmet sai läpi oman hintaehdotuksensa. Jorma Elorannan SDP:n eduskuntaryhmälle antaman tiedon mukaan Valmetin ehdot hyväksyttiin, jotta Valmetin johto uskoisi projektiin ja jotta Valcon seuraaja tulisi toimeen lähivuodet. Vaikka poliittisesti kaikkein kiusallisin päätös tulisi kerralla hoidettua, eduskunnassa kuvaputkitehtaaseen tultaisiin palaamaan vielä säännöllisesti, sillä kauppasumman maksamiseen tarvittavan lainan korkotuki tulisi valtion budjetin yhteydessä käsittelyyn seuraavinakin vuosina, ellei kuvaputkitehtaasta ”yllättäen” muodostuisi erityisen kannattava.[789]

Eduskunta käsitteli kuvaputkitehtaan pelastamista vuoden 1979 kolmannessa lisämenoarviossa[790]. Hallituksen esityksen mukaan taloudel-

https://doi.org/10.21435/ha.153

lisia perusteita yhtiön toiminnan jatkamiselle ei ollut, mutta teknisessä mielessä Imatran tehdas täytti kaikki vaatimukset. Tästä syystä katsottiin, että Valco yrityksenä tulisi lopettaa, mutta sen toimintaa jatkaisi Valmetin tytäryhtiö Valtra, joka ostaisi Valcon omaisuuden.[791] Eduskunnan päätöksenteon pitkittyessä sekä Mattila että ministeri Sundqvist kiirehtivät asian käsittelyä suurempien markkinointihäiriöiden estämiseksi.[792]

Eduskunta teki päätöksensä vasta 26. lokakuuta kello kahden jälkeen yöllä. Päätöstä edeltävässä keskustelussa käsiteltiin niin valtionyhtiöiden ohjausta, Valcon johtoa kuin myös yhtiön perustamiseen liittyneitä selvittelyjä. Keskustelussa esimerkiksi epäiltiin pienen yhtiön mahdollisuuksia pysyä mukana teknisessä kehityksessä ja markkinoida tuotteitaan kansainvälisillä markkinoilla. Hankkeen puolustajien mukaan vaakakupissa painoi työllisyys mutta myös periaatteellinen linja, jonka mukaan valtion tehtäviin kuului kehittää Suomen vientiteollisuutta. Oma asiakokonaisuutensa liittyi kansanedustajien oikeuksiin saada valtionyhtiötä koskevia asiakirjoja.[793]

Kuvaputkitehtaan pelastamisen kannalle asettuivat SDP, Keskustapuolue, SKDL, RKP sekä pääosa kokoomuksen eduskuntaryhmästä. Kokoomuksen eduskuntaryhmä oli päättänyt äänin 27–11 asettua hallituksen esityksen taakse.[794]

Esitystä vastustanut SMP kertoi puolustavansa valtion teollisuutta mutta vastustavansa elinkelvottoman kuvaputkitehtaan lisärahoitusta. Sen sijaan puolue ilmoitti olevansa valmis tukemaan tehtaan työntekijöitä. Paradoksaalisesti SMP:n riveistä osoitettiin myös tukea elektroniikkateollisuudelle ja peräänkuulutettiin kotimaisen komponenttiteollisuuden tärkeyttä. Valcon ongelmana pidettiin sitä, että kyse oli ulkomaisesta tuontiteknologiasta ja lähinnä kokoonpanoteollisuudesta, jonka katteet perustuivat suuriin tuotantosarjoihin. Tästä syystä sen arvo kotimaisen osaamisen kehitykselle oli olematon.[795]

Eduskunta myönsi 164 miljoonaa markkaa Valco Oy:n velkojen maksamiseen. Tuotannon jatkamiseksi se hyväksyi 135 miljoonan markan määrärahan. Tästä 120 miljoonaa markkaa oli tarkoitettu tuotannon käynnistys-, tuotekehittely- ja markkinointikustannusten sekä muiden menojen korvaamiseen vuosien 1979 ja 1982 aikana ja loput 15 miljoo-

https://doi.org/10.21435/ha.153

naa markkaa pitkäaikaisen lainan korkokuluihin vuosina 1979–1980. Molempien erien käyttö oli riippuvainen yhtiön taloudellisen tuloksen kehittymisestä ja tuen tarpeesta. Samalla eduskunta hyväksyi vielä 50 miljoonan markan määrärahan Valmet Oy:n osakepääoman korottamiseksi ensin 20 miljoonalla markalla ja seuraavana vuonna 30 miljoonalla markalla. Osakepääoman korotus oli tarkoitettu kuvaputkiyhtiön uusien osakkeiden merkintää varten.[796]

Syksyn 1979 järjestelyjen turvin kuvaputkitehtaan uskottiin saaneen vähintään kolme vuotta aikaa järjestää asiansa ja löytää taloudellisesti kestävä pohja toiminnalleen.[797]

Syytöksiä poliittisesta ajojahdista

Valcon ajautuminen likviditeettikonkurssin partaalle oli monille kiusallinen asia. Julkisuudessa palautettiin nopeasti mieliin kevät, jolloin valtiovarainvaliokunnan kansanedustajat olivat palanneet Imatralta vakuuttuneina kuvaputkitehtaan mahdollisuuksista. Vain muutamaa kuukautta myöhemmin jouduttiin toteamaan, että yhtiö oli auttamatta tappiollinen. *Suomen Sosialidemokraatin* päätoimittaja Aimo Kairamon mukaan ”[s]iinä menettivät malttinsa sekä omat että vieraat peläten kaikkea mitä tuleman pitää”.[798] Lokakuussa *Uusi Suomi* kertoi Valcon entisen johdon myöntäneen, että valtiovarainkunnalle oli annettu ”liioitellun optimistisia tietoja”[799]. Mediassa esiin nousivat vielä Valcon johdon keväällä esittämät, keskenään ristiriitaiset muistiot, joihin sisältyi myös synkkiä näkemyksiä – eräässä oli kerrottu yhtiön olevan lähes vararikkoa vastaavassa tilassa. Lopulta valtiovarainvaliokunnalle oli annettu käsiteltäväksi johtokunnan yhdessä kirjoittama huomattavasti optimistisempi paperi.[800]

Valcoa pidettiin alusta alkaen sosialidemokraattien teollisuuspoliittisena hankkeena. Yhtiön ongelmat syksyllä 1979 herättivät ristiriitaisia reaktioita myös puolueen sisällä. Monien mielestä tappiollisen toiminnan jatkaminen olisi ollut suorastaan rikollista. Toisten mielestä Valcon lopettaminen ei ollut järkevä toimenpide – olivathan tehtaan tuotantoprosessin ongelmat juuri ratkeamassa ja eduskunnan rahoitus olisi voi-

https://doi.org/10.21435/ha.153

tu käyttää myös Valcon tervehdyttämiseen. Useissa puheenvuoroissa kuvaputkitehdas kytkeytyi edelleen Suomen ja Japanin väliseen teknologiayhteistyöhön.

Jorma Elorannan SDP:n eduskuntaryhmälle esittämän arvion mukaan ”[kuvaputkitehtaan] kannattavaisuudesta jatkossa joudutaan tällä hetkellä vielä puhumaan hyvin pienin kirjaimin ja monin varauksin”. Eräs ongelma oli uuden yhtiön maine markkinoilla. Tähän vaikutti eduskunnassa ja julkisuudessa käyty keskustelu. Toinen ongelma oli ajoitus, sillä juuri syyskausi, jolloin Imatran tehtaan tulevaisuudesta vasta keskusteltiin, oli kuvaputkien parasta myyntisesonkia. Tehtaassa sinällään ei ollut vikaa. Tuotannon volyymia kuvaavat luvut osoittivat, että tehdas oli edelleen sisäänajovaiheessa. Vanhanaikainen tuote ei ollut. Valcon tuottaman kuvaputken perusratkaisun uskottiin pysyvän markkinoilla vielä ainakin kymmenen vuotta, joskin kuvaputkityyppejä paranneltiin jatkuvasti. Hyvä uutinen oli myös, että Hitachin suorittamissa testeissä Valcon kuvaputket olivat osoittautuneet kestäviksi, ja maailmanmarkkinoilla Valcon putkia pidettiin jopa huippulaatuisina. Tämä oli kuitenkin seurausta Valcon tietoisesti tiukasta laadunvalvonnasta, joka hyväksyi ainoastaan noin 80 prosenttia tuotteista. Hitachilla vastaava luku oli noin 90 prosenttia.[801]

Keskustelua asian ympärillä oli käyty vilkkaasti. Kansanedustaja Mikko Rönnholmin tietojen mukaan Valcon oppimiskäyrä noudatteli normaalia muotoa, mutta materiaalikustannukset olivat yli puolet myyntihinnasta. Materiaaleista reilusti yli puolet hankittiin ulkomailta. Kun vielä otettiin huomioon kuljetuskustannukset, johtopäätös oli, että kuvaputkituotanto oli riippuvainen tekijöistä, joihin ei kotimaisin päätöksin voitu juuri vaikuttaa. Kuvaputkiteollisuudessa voittomarginaalit olivat jo ennestään hyvin pienet, ja parhaimmassakin tapauksessa kate tulisi olemaan erittäin alhainen. Rönnholmin mielestä oli epärealistista ajatella, että vastikään perustettu tehdas pystyisi kilpailemaan vakiintuneiden toimijoiden kanssa alalla, jossa teknologia kehittyi nopeasti. Taloudellisesti viisaampaa olisi myydä yhtiön omaisuus. Kuitenkin jo pintapuolinen tarkastelu näytti osoittavan, että kannattavuuden nostamiseksi oli löydettävissä keinoja. Siksi valtioneuvoston ratkaisu oli ennenaikainen ja hätiköity, ja se vaaransi tuotannon käynnistämisessä saavutetun osaami-

https://doi.org/10.21435/ha.153

sen. Rönnholmin mukaan toivo oli Valmetin kyvyssä markkinoida tuotetta ainoalle kuljetustaloudellisesti katsoen hyvälle markkina-alueelle eli Neuvostoliittoon.[802]

Ulf Sundqvist perusteli Valcon lopettamista sillä, että lisärahoituksen hankkiminen konkurssikypsälle yritykselle olisi vienyt hänet ministerinä valtakunnanoikeuteen. Toimenpide pelasti paitsi hänet itsensä myös Kalevi Sorsan, Eero Rantalan ja keväällä 1979 lisämenoarvion esitelleen ministeri Esko Rekolan vähintäänkin uuvuttavilta tutkimuksilta.[803]

Eduskunnassa SDP joutui odotetusti altavastaajaksi. *Uuden Suomen* mukaan: ”SDP:n eduskuntaryhmä yritti taittaa kärjen arvostelulta sanomalla, että kaikessa yritystoiminnassa, myös valtionyhtiöissä on omat riskinsä. Ministeri Sundqvist totesi Valcon yritysjohdon antaman liian optimistisen kuvan sekoittaneen päättäjiä.”[804]

Puolueen sisällä keskustelu sai myös salaliittoteoriamaisia piirteitä. Valcon kaatamisen ”pääarkkitehtina” pidettiin kauppa- ja teollisuusministeriön kansliapäällikkö Bror Wahlroosia, jonka sanotaan kääntäneen puolelleen Koiviston hallituksen avainministerit. SDP:ssä Wahlroosiin suhtauduttiin vähintään epäluuloisesti. Aimo Kairamon mukaan Wahlroosin osallisuus oli varmaa: ”Kaikessa mitä KTM tekee, virkavastuussa on kansliapäällikkö: hän oli vielä valtioneuvoston valtionyhtiöiden ministerivaliokunnan asettaman Valco-työryhmän vetäjä.”[805]

Tässä keskustelussa viitattiin usein Wahlroosin alkoholiongelmaan, jonka vuoksi hänet oli keväällä 1978 yritetty erottaa kansliapäällikön virasta. Tasavallan presidentti oli tähän jo suostunut, mutta pyörsi myöhemmin päätöksensä. Tiettävästi Wahlroosin puolesta vetosivat ainakin Ahti Karjalainen, Olavi J. Mattila ja Koneen Pekka Herlin.[806] Loppuvuodesta 1978 kansliapäällikkö sairastui vielä maksakirroosiin, mutta palasi sairaalajakson jälkeen tehtäväänsä[807]. Wahlroos säilytti virkansa ja onnistui selättämään alkoholiongelmansa. Hänen erottamiseensa tähdännyt prosessi kuitenkin tuhosi kansliapäällikön ja ministeri Rantalan välit[808]. Monet sosialidemokraatit olivat vakuuttuneita, että Wahlroos halusi kostaa SDP:lle[809]. Kansliapäällikkö itse kiisti jyrkästi, että Valcon lopettamisessa olisi ollut kyse kostosta: ”Sanon tähän vain sen, että olisin tehnyt virkavirheen, ellen olisi keväällä 1979 ja myöhemmin syksyllä puuttunut asiaan.”[810]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Vastaavia tulkintoja esitti myös Lauri Saari, jonka mukaan ilmeinen tarkoitus oli ajaa Valco maksuvalmiuskonkurssiin ja saattaa yhtiön johto, hallintoneuvoston puheenjohtaja Eero Rantala etunenässä, juridiseen vastuuseen. Saari painottaa, että nimenomaan Wahlroos pyysi oikeuskansleri Risto Leskiseltä lausunnon, joka perustui pelkästään Wahlroosin itsensä toimittamiin ”päin helvettiä” -laskelmiin ja suulliseen esitykseen. Oikeuskanslerin lausunto puolestaan esti poliitikkoja toimimasta Valcon hyväksi, käynnisti voimakkaan julkisen hyökkäyksen Kalevi Sorsaa ja Eero Rantalaa vastaan sekä tulehdutti poliittista tilannetta. Valcolle ei tarkoituksella annettu mahdollisuutta: ”Mitään vaihtoehtoja ei tahallisesti haluttu tutkia.”[811]

Monet sosialidemokraatit syyttivät myös yksityistä teollisuutta ja etenkin Nokiaa Valcon vastaisesta kampanjoinnista[812]. 1970-luvun lopulla välejä kiristi vielä se, että Nokia kuului niihin idänkauppaa harjoittaviin yrityksiin, jotka tukivat Ahti Karjalaista seuraavaksi presidentiksi[813]. Kaikissa lähteissä yksityisen teollisuuden kanta valtionyhtiöihin ei kuitenkaan näyttäydy yhtä jyrkkänä. Vaikka yksityinen teollisuus suhtautui valtiollisen elektroniikkateollisuuden perustamiseen pääosin kielteisesti, Johannes Koroman mukaan näin suuren valtion takaaman hankkeen kaatuminen hirvitti myös Teollisuuden Keskusliiton puheenjohtaja Gay Ehrnroothia, joka pelkäsi konkurssin heikentävän suomalaisen teollisuuden mainetta. Ehrnrooth jopa vetosi ministeri Taxelliin pehmeämpien ratkaisujen puolesta.[814] Myös Valcon hallintoneuvoston kokoomuslainen jäsen Miettinen totesi, että hankkeesta oli muodostunut ”eräänlainen yhteiskunnallinen intressi”, jonka vuoksi tuotantoa oli pyrittävä jatkamaan.[815]

Kenelle kuuluu vastuu?

Syksyn 1979 kriisin myötä poliittinen oppositio vaati selvityksiä Valcon epäonnistumisen syistä. Heti syyskuussa, eduskunnan palattua kesälomalta, SMP esitti, että kuvaputkitehtaan perustamisvaiheet oli selvitettävä. Sen mukaan kaikki Sorsan II hallituksen ministerit oli saatava valtakunnanoikeuteen eduskunnan harhauttamisesta[816].

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kokoomus pyysi valtiontilintarkastajia tutkimaan Valcon tapausta. Kirjelmän mukaan syksyn tapahtumat ja julkisuudessa esitetyt tiedot Imatran tehtaan taustoista viittasivat siihen, ettei eduskunnalle ollut annettu kaikkia tietoja yhtiön perustamisvaiheessa tai sen jälkeenkään. Näin ollen Valcon ajautuminen konkurssin partaalle oli tullut eduskunnalle yllätyksenä. Vielä keväällä ja vain muutama viikko aiemmin yhtiön johto oli antanut optimistisen kannattavuusarvion.

Kokoomuksen edustajat pyysivät valtiontilintarkastajia tutkimaan, perustuiko yhtiön perustamispäätös ylioptimistisille kannattavuuslaskelmille, ja toisaalta, oliko valtioneuvostolle ja eduskunnalle esitetty harhaanjohtavia tietoja. Tehtävää esitettiin kiireellisenä, sillä samaan aikaan eduskunta käsitteli kuvaputkituotannon jatkamista Valmetin alaisuudessa. Allekirjoittaneiden mielestä kyseistä lisämenoarviota oli vaikea käsitellä, ellei ollut varmuutta siitä, että Valcon perustamiseen, toimintaan ja toimintaedellytyksiin liittyvät kysymykset tultaisiin perusteellisesti selvittämään. Kirjeessä viitattiin siihen, että investointi olisi tiedetty kannattamattomaksi:

> Kuitenkin kauppa- ja teollisuusministeriössä päädyttiin kokeneiden elektroniikka-alan asiantuntijoiden lausunnoista kokonaan poikkeaviin kannattavuuslaskelmiin. [– –] Syksyyn 1979 mennessä toteutunut kuvaputkituotanto ja tämänhetkisen kannattavuuden kannalta alimitoitetulta vaikuttava pyrkimys 350 000 kuvaputken vuosituotantoon herättävät aiheellisen kysymyksen siitä, olivatko yhtiön perustamiseen johtaneet kannattavuuslaskelmat epärealistisia ja osaltaan tarkoituksenmukaisiksi laadittuja ja että oliko yhtiön perustaminen yleensäkään yleisen edun mukaista.[817]

Valtionyhtiöiden tilintarkastuksesta vastasivat yhtiöiden omat tilintarkastajat ja valtiontalouden tarkastusvirasto. Valtiontilintarkastajilla oli oikeus saada valtionyhtiöitä koskevia selvityksiä ja asiakirjoja valtiontalouden tarkastusvirastolta, mutta heillä ei ollut oikeutta itse tehdä tarkastuksia valtionyhtiöihin, sillä kolminkertaista tarkastusta ei pidetty asianmukaisena.[818] Valtiontilintarkastajain kertomus vuodelta 1979 annettiin eduskunnalle maaliskuun lopulla 1980 kauan sen jälkeen,

https://doi.org/10.21435/ha.153

kun eduskunta oli hyväksynyt kuvaputkitehtaan siirtämisen Valmetin alaisuuteen. Kertomus perustui kauppa- ja teollisuusministeriön Valco-selvitystyöryhmän tuloksiin. Lausunnossaan valtiontilintarkastajat viittasivat yhtiön perustamisajankohtaan, jolloin televisioteollisuus oli näyttänyt erityisen lupaavalta tuotannonalalta, jonka ongelmana oli riippuvuus ulkomailta tuoduista puolivalmisteista. Raportin mukaan perustamisvaiheiden tapahtumista esiin nousi ennen kaikkea se, että laskelmien pohjana käytetyt tiedot olivat peräisin osakasehdokkailta, kun taas suunnitteluvaiheessa tuotantoprosessin käynnistämiseen vaadittu aika ja muut järjestelyt arvioitiin ylioptimistisesti. Sittemmin Valcon johto ja ylimmät hallintoelimet eivät tehneet riittäviä johtopäätöksiä toiminnan kannattavuudesta. Myöhemmin yrityksen johto myös antoi harhaanjohtavaa informaatiota. Valtiontilintarkastajain päätelmä oli, että Valcon ylimmät hallintoelimet eivät kyenneet arvioimaan kokonaistilannetta oikein, koska hallintoelimet itse saivat optimistista, puutteellista ja jopa harhaanjohtavaa tietoa yrityksen toimivalta johdolta.

Kauppa- ja teollisuusministeriön sen sijaan olisi pitänyt olla perillä yhtiön todellisesta tilasta, koska sillä oli oma edustaja johtokunnassa helmikuuhun 1979 saakka ja koska valtionyhtiöiden asioiden käsittely kuului sen tehtäviin. Vastaisuuden varalta tilintarkastajat suosittelivat valtionyhtiöiden valvonnan tehostamista.[819]

Syksyn kriisin puhkeamisen jälkeen Valcon omat valvontatilintarkastajat kertoivat olleensa jo pitkään huolissaan yhtiöstä. He kertoivat myös esittäneensä huolensa useita kertoja hallintoneuvoston puheenjohtajille. Eero Rantalan mukaan näitä huolia ei kuitenkaan esitetty tarkastuskertomuksissa: ”Kun [Yrjö Tuokko] kirjoitti minulle kaksi kertaa, toisen -77 syksyllä, toisen -78 syksyllä, molempien perusteella aloitettiin välittömästi erityistoimenpiteet.”[820] Rantalan mukaan tilintarkastajat olivat vielä keväällä 1979 tyytyväisiä hallintoneuvoston päätöksiin[821] ja hallintoneuvosto puolestaan oletti, että sillä oli takanaan tilintarkastajien tuki. Rantala kertoo tavanneensa valvontatilintarkastaja Tuokon kesäkuun lopulla ja kertoneensa tälle yhtiön tilasta ja toimitusjohtajan vaihtamisesta. Tuokko ei Rantalan mukaan esittänyt erityistä huomautettavaa, mutta kiitteli hallintoneuvoston toimenpiteitä yhtiön johdon vaihtamiseksi.[822]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Muistelmissaan Tuokko piti kiinni aiemmasta kannastaan, että sekä kauppa- ja teollisuusministeriölle että hallintoneuvoston puheenjohtajalle raportoitiin Valcon johdon ongelmista useita kertoja. Kontekstin huomioon ottaen Tuokko arvioi tuolloisia kannanottojaan melko rohkeiksi. Niiden ydin oli, ”ettei yhtiön toiminta ole ylimmän johdon käsissä”.[823] Tuokon mukaan Valcon tapaus oli tilintarkastajan näkökulmasta erityisen vaativa. Ongelma oli siinä, että tilintarkastajan olisi tullut reagoida sellaisiin asioihin, joita ei voitu sisällyttää tavanomaisiin tilintarkastajan raportteihin. Erinomaisena esimerkkinä Tuokko piti tapausta, jossa asia koski yhtiön johdon pätevyyttä tilanteessa, jossa toimitusjohtaja oli samanaikaisesti johtokunnan (tai hallituksen) puheenjohtaja:

> Kun kyseessä on kriittinen suhtautuminen yhtiön johtoon, on tällaisen asian raportointi käytännössä saatettava omistajan tietoon muulla tavoin kuin tavanomaisilla tarkastusraporteilla. Omistaja päättököön sitten asian parhaaksi katsomallaan tavalla. Tämän kaltainen asia on kuitenkin syytä informoida vain yhden kerran. Sen jälkeen asia on omistajan käsissä.[824]

Kauppa- ja teollisuusministeriön Valco-selvitystyöryhmän mukaan tilintarkastajat huolestuivat yhtiön tilasta huhtikuussa 1979. Kesäkuussa tilintarkastajat asettivat työryhmän, jonka oli tarkoitus ryhtyä selvittämään yhtiön ongelmia. Se ei kuitenkaan kokoontunut kertaakaan.[825] Lauri Saaren mukaan tilintarkastajat esittivät vakavan huolensa ensimmäistä kertaa virallisesti 27. kesäkuuta pidetyssä kokouksessa[826]. *Suomen Kuvalehden* mukaan huolen esitti ensin tilintarkastajana toiminut kansanedustaja Alvar Saukko (kesk.), mutta kesän myötä myös muut tilintarkastajat huolestuivat tilanteesta. Heinäkuussa tilintarkastajien puheenjohtaja Esko Niskanen (sd.) ja valvontatilintarkastaja Tuokko esittivät hallintoneuvoston puheenjohtaja Rantalalle, ettei Valco tulisi selviämään tilinpäätöksestään 31.12.1979.[827]

Rantalan mukaan tilintarkastajien puheenjohtaja, valtiontalouden tarkastusviraston pääjohtaja Niskanen ja valvontatilintarkastaja Tuokko informoivat Rantalaa tilintarkastajien kesäkuun kokouksesta, jossa tilintarkastajat olivat keskustelleet yhtiön taloudellisesta tilasta, tuotannon

https://doi.org/10.21435/ha.153

kehityksestä ja tilikauden jatkamisesta puolella vuodella. Tähän liittyen tilintarkastajat aikoivat pitää viiden päivän pituisen kokouksen Sotkamossa syyskuun alussa. Peruste tilikauden jatkamiselle oli, että yhtiön tuotannollinen toiminta oli käynnistynyt täydellä teholla vasta kesätauon jälkeen elokuussa. Näin ollen vuoden 1979 aikana kertyi vain puoli vuotta tuotannollista toimintaa. Jatkamalla tilikautta puolella vuodella saataisiin yhteen tilikauteen sisältymään kokonainen tuotantovuosi.[828] Syyskuun alussa Valco oli kuitenkin jo syvässä kassakriisissä.

Rantalan mukaan tilintarkastajat antoivat hallintoneuvostolle aluksi puhtaat paperit:

> Aivan viimeisessä vaiheessa elokuun lopulla -79 kun Valcokriisi oli jo sylissä kutsuin Tuokon luokseni ja pyysin häntä käymään läpi Valcon päätökset viimeisen vuoden ajalta. Pyysin erityisesti, että hän tarkastelee hallintoneuvoston tekemisiä. Hän keräsi kaikki olennaiset päätökset luetteloksi ja tuli antamaan sen minulle sekä totesi, että jos jotain tässä tullaan arvostelemaan, niin ei missään tapauksessa hallintoneuvoston toimintaa [– –].

Rantalan mukaan tilintarkastajat aktivoituivat, kun tehtaan toiminnan jatkamista Valmet Oy:n alaisuudessa koskenut esitys annettiin eduskunnalle, jossa asia nostatti voimakasta kritiikkiä. Rantalan mukaan tilintarkastajat pelästyivät ja joutuivat lisäksi kansliapäällikkö Wahlroosin painostamiksi. Tästä syystä tilintarkastajat alkoivat kaunistella omia toimiaan.[829] Kiinnostavaa on, että syyskuun lopulla valvontatilintarkastaja toimitti myös presidentti Kekkoselle muistion, jossa oli listattu tilintarkastajien ja hallintoneuvoston toimia.[830]

Valcosta käyty keskustelu laantui syksyn mittaan, mutta kuumeni uudelleen huhtikuussa 1980, kun eduskunta otti käsittelyyn aiemmin mainitun valtiontilintarkastajain kertomuksen. Huomiota herätti kansanedustaja Alvar Saukon keskustelun aluksi pitämä puhe, jossa hän syytti Valcon hallintoneuvostoa sekä maan silloista poliittista johtoa ongelmien salailusta keväällä 1979. Puheessaan Saukko korosti, että tilintarkastajat olivat jo pitkään yrittäneet herättää yhtiön johdon ja ministerin huomion. Erityisesti Saukon sormi osoitti toimitusjohta-

https://doi.org/10.21435/ha.153

jaan, jonka hän katsoi nauttineen poliittisen johdon poikkeuksellista suosiota:

> Tärkein näistä syistä [jotka estivät yhtiön pelastamisen] oli johdon totaalinen kyvyttömyys. Toimitusjohtajaa ei suostuttu erottamaan, ei sitten millään! Kun Lauri Saari oli lisäksi myös johtokunnan puheenjohtaja, niin mikään kritiikki ja opastaminen ei auttanut. [– –] Juuri edellä mainittu seikka asetti hallintoneuvoston puheenjohtajat Kalevi Sorsan ja Eero Rantalan korostetusti avainasemaan.[831]

Saukko myönsi, että Rantala oli "jossain vaiheessa" suunnitellut toimitusjohtajan vaihtamista, mutta esitti väitteen, jonka mukaan Rantalaa oli kielletty erottamasta Lauri Saarta.[832] Saukko ei kuitenkaan tarkentanut, kuka kiellon takana olisi ollut.[833] *Suomen Kuvalehti* oli tosin jo aiemmin esittänyt, että vaikka Rantala oli valmis ja halukas vaihtamaan toimitusjohtajan, "Kalevi Sorsan vastustava kanta esti sen".[834] Saukon puhe eduskunnassa veti jälleen kerran huomion myös Valcon kiusallisiin perustamisvaiheisiin. Kuten *Uusi Suomi* uutisoi: "Ja sieltä löytyisi Saukon arvioiden mukaan yhteyksiä mahdollisesti Saloraan. Ja sieltä löytyisi myös selvyys eri yhteyksissä esiintyneisiin poliittisin tulppiin, jotka ovat estäneet tiedonkulun ja tarvittavat toimet."[835]

SDP:n piirissä Keskustapuolueen K-linjaan[836] lukeutuneen Saukon puhetta pidettiin puhtaana politikointina. Saukon "mahtavat puheenvuorot" vilisivät yksityiskohtia, joiden katsottiin todistavan "Wahlroosin tai kumppaneiden" olevan hyökkäyksen taustalla. Saukon vähäteltiin huolestuneen Valcon tilasta vasta kesällä 1979, jolloin hänen aloitteestaan perustettiin työryhmä selvittämään yhtiön tilinpäätöstä. Työryhmän oli tarkoitus aloittaa vasta syksyllä tutustumiskäynnillä Saukon kotikuntaan Suomussalmelle. Aimo Kairamon mukaan: "[– –] huoli oli siis teeskenneltyä, koska aikaa löytyi pyöriskellä Suomussalmella ja odottaa että vielä syyskuussa voidaan rauhassa miettiä, miten tilikautta jatketaan vuodesta puoleentoista vuoteen saakka."[837]

Saukon puheen jälkeen kaksi puoluetta esitti oikeuskanslerille selvityspyynnön. Sekä Suomen Kristillinen Liitto että SMP katsoivat Saukon paljastaneen ja esittäneen todisteita, joiden mukaan Valcon hallintoneu-

https://doi.org/10.21435/ha.153

vosto – ja sen kautta maan poliittinen johto – oli tiennyt yhtiön vaikeuksista ja siitä, etteivät eduskunnalta keväällä 1979 pyydetyt 150 miljoonaa markkaa tulisi pelastamaan Valcoa.[838]

SMP:n oikeuskanslerille osoittaman kirjeen mukaan Saukon puheenvuoro oli paljastanut, että eduskuntaa oli harhautettu Valcon rahoittamiseksi ja että Valco-skandaaliin sekaantuneita tunnettuja henkilöitä oli suojeltu. Eduskuntaryhmän mukaan asiassa oli tapahtunut jopa rikollista toimintaa, johon olisi ministerivastuulain nojalla puututtava. Ryhmä vaati kiireellisiä, riittävän laajoja ja perusteellisia rikostutkimuksia, joita tekemään olisi asetettava ”lahjomattomaksi virkamieheksi osoittautunut oikeuskanslerin viraston kansliapäällikkö Viljo Hakulinen”.[839]

Kansliapäällikkö Hakulinen oli aiemmin Zavidovo- ja Salora-juttujen seurauksena saanut maineen ”demarien syöjänä”. Hakulinen tosin itse pahoitteli, että Salora-jutusta oli tehty puoluepoliittinen käsikassara[840]. Syksyllä 1977 oikeuskansleri oli määrännyt Hakulisen seuraamaan Salora–Valco-asiaa, mutta myöhemmin peruuttanut tehtävän. Perusteena oli, että asiaa oli jo tutkittu tarpeeksi. Monien mielestä tehtävän peruuttamisen taustalla vaikutti poliittinen painostus. Kansanedustaja Tuure Junnilan mukaan Hakulinen tuli astuneeksi liian monien ”menevien miesten” varpaille. Huomiota herätti, että syksyllä 1978 SDP ajoi esitystä oikeuskanslerin viraston kansliapäällikön peruspalkkaisen viran lakkauttamiseksi ja muuttamiseksi sopimuspalkkaiseksi. Poliittisessa keskustelussa hanketta pidettiin Hakuliseen kohdistuneena hyökkäyksenä, sillä toteutuessaan ”Lex Hakulinen” olisi mahdollistanut viranhaltijan vaihtamisen.[841]

Keväällä 1980 esitettyyn pyyntöön tutkia Valcoa oikeuskansleri totesi, ettei se puuttuisi tapaukseen, ellei selvityspyyntö tulisi esimerkiksi eduskunnan tai muun vastaavan elimen taholta. Yksittäiset kantelut eivät riittäneet tutkinnan aloittamiseen. Aiemmin virasto oli tutkinut Saloran tapausta, jolloin oli selvitetty myös Valcon perustamiseen liittyneitä mahdollisia laittomuuksia, mutta tutkimukset eivät olleet johtaneet syytteisiin.[842]

Ministerivastuulain mukaista muistutusta käsiteltiin perustuslakivaliokunnassa. Käsittelyä pidettiin varsin perusteellisena, sillä valiokunta kuuli noin 30 asiantuntijaa[843]. Myöhemmin valiokunta katsoi lausunnos-

https://doi.org/10.21435/ha.153

saan, etteivät valtioneuvoston jäsenet olleet menetelleet lain vastaisesti ja asia raukesi.[844] Perustuslakivaliokunta kuitenkin moitti ministereistä Esko Rekolaa ja Eero Rantalaa siitä, etteivät he olleet kertoneet hallitukselle ja eduskunnalle kuvaputkiyhtiön todellista taloudellista tilannetta. Lieventäviksi seikoiksi katsottiin, ettei lakia ollut rikottu eikä ministerien katsottu tahallisesti salanneen tietoja.

Valcon johdon sen sijaan katsottiin syyllistyneen virheelliseen menettelyyn huhtikuussa 1979, kun se oli allekirjoittanut väärälle päivämäärälle merkityn, yhtiön tilannetta käsittelevän selvityksen.[845] Erään jälkiarvion mukaan kyse saattoi olla inhimillisestä virheestä, joka oli tapahtunut, kun uusi muistio oli kirjoitettu vanhan pohjalle. Joka tapauksessa kaksi samalle päivälle päivättyä, sisällöltään erilaista paperia aiheuttivat sekaannuksia. Kuten *Uusi Suomi* totesi, jälkikäteen oli mahdotonta päätellä, mikä versio oli milloinkin ollut päätöksenteon pohjana.[846]

Vanhan Valcon loppu

Valtioneuvoston 13. syyskuuta kuvaputkitehtaan jatkamisesta tekemän periaatepäätöksen jälkeen Postipankki rahoitti Valcon päivittäisen toiminnan. Hämmästyneelle lehdistölle rahoitusta perusteltiin sillä, että oikeuskanslerin aiempi kannanotto oli koskenut vain valtiontakauksia. Nyt kyse oli pankin oman harkinnan mukaan myöntämästä lainasta, joka maksettaisiin takaisin pankille sen jälkeen, kun eduskunta tekisi päätöksen kuvaputkitehtaan toiminnan jatkamisesta.[847]

Lokakuussa 1979 Valcon ylimääräinen yhtiökokous valtuutti johtokunnan myymään yhtiön omaisuuden Valtra Oy:lle. Se asetti kaupan ehdoksi, että tehtaan myynnistä saatavan hinnan tulisi yhdessä valtion lisämenoarviossa varatun 155 miljoonan markan kanssa riittää Valcon taloudellisen tilanteen selvittämiseen niin, ettei Valco joutuisi suoritustilaan.[848] Koska kuvaputkitehdasta jatkanut Valtra halusi ottaa käyttöönsä tuotenimi Finnvalcon, tuotantonsa lopettanut ja tehtaansa myynyt alkuperäinen Valco muutettiin Valcomp Oy:ksi, jonka toiminta liittyi enää vanhan yhtiön purkamiseen.[849]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Tässä prosessissa ilmeni yllättäviä vaikeuksia. Huhtikuussa 1980 – vain hieman sen jälkeen, kun Alvar Saukon puhe oli nostattanut eduskunnassa uusia vaatimuksia Valcon epäselvyyksien tutkimiseksi – Valcompin tilintarkastajat ehdottivat vuoden 1979 tuloslaskelman ja taseen vahvistamista, mutta eivät vastuuvapauden myöntämistä hallintoneuvostolle, hallitukselle ja toimitusjohtajalle.[850] Tilintarkastajien mukaan:

> [– –] yhtiötä ei ole hoidettu eikä valvottu asiaankuuluvalla huolellisuudella ja koska yhtiön taloudellinen asema olisi edellyttänyt yhtiön asettamista selvitystilaan eikä yhtiön hallitus ole ryhtynyt tältä osin osakeyhtiölain mukaisiin toimenpiteisiin.[851]

Johtokunta oli asiassa jyrkästi eri mieltä. Sen mielestä tilintarkastajat perustivat näkemyksensä pitkälti julkisuudesta saatuihin, tilikauden jälkeen tapahtuneita asioita koskeneisiin tietoihin. Johtokunnan mukaan yhtiö ei ollut velvollinen hakeutumaan selvitystilaan ennen kuin tase päättyneeltä tilikaudelta oli vahvistettu. Johtokunta kuitenkin esitti, että yhtiö asetettaisiin selvitystilaan siten, että menettelystä muodostuisi mahdollisimman vaivaton.[852]

Toukokuun yhtiökokous asetti Valcompin selvitystilaan[853] takautuvasti jo toukokuun 1979 puolivälistä alkaen. Kokous vahvisti tuloslaskelman ja taseen vuodelle 1979. Salora ja Hitachi esittivät vastuuvapauden myöntämistä hallintoneuvostolle ja johtokunnalle, mutta Suomen valtion vaatimuksesta vastuuvapaus evättiin. Tämän jälkeen tilintarkastajat suorittivat vielä tarkastuksen aikaväliltä 1.1.–23.5.1980.

Syyskuun yhtiökokouksessa tilintarkastajat esittivät edelleen vastuuvapauden epäämistä. Valcompin toimitusjohtajan Lauri Saaren mukaan vaatimus oli ”surkuhupainen näytelmä”, koska yhtiöllä ei lokakuun 1979 jälkeen ollut mitään varsinaista toimintaa.[854] Myös lehdistössä esitettiin epäilyjä, joiden mukaan Valcompin tilintarkastuksen taustalla oli poliittisia motiiveja[855]. Sosialidemokraattien sisällä K-linjalaisten epäiltiin jälleen käyttäneen kauppa- ja teollisuusministeriön virkamiehiä välikätenään. Aimo Kairamon mukaan tarkoituksena oli saada aikaan tilanne, jossa tili- ja vastuuvapautta ei myönnettäisi, jolloin Valcon hallinto-

https://doi.org/10.21435/ha.153

neuvoston puheenjohtajat joutuisivat raastuvanoikeuteen korvausvelvollisina:

> Mikään ei näyttänyt enää pelastavan porukkaa rosiksesta. Tuolloin kuitenkin eräät juristit keksivät keinon, eli sen että Ulf Sundqvist esittäisi hallitukselle puolueettoman huippujuristiryhmän asettamista selvittämään tilannetta eli antamaan lausunnon. Tämä ehdotus yllättävää kyllä meni läpi [– –].[856]

Valtioneuvosto asetti asiantuntijaryhmän[857], jonka tehtävä oli ainoastaan selvittää vahingonkorvauskysymys.[858] Sittemmin työryhmän lausunnossa todettiin, ettei Valcoa alun perin perustettu puhtaasti liiketaloudellisista syistä, että yritysjohto oli kokematonta, eikä yhtiön toimitusjohtaja antanut hallintoneuvostolle riittävää informaatiota keväällä 1979: ”Riittävän realistisen kuvan puuttuminen hallintoneuvostolta on mahdollisesti johtanut siihen, että yhtiön toiminnan lopettaminen on siirtynyt syksyyn 1979.”[859]

Valcon tilinpäätöskysymykseen saatiin ratkaisu vasta lokakuussa 1980, kun Valcomp Oy:n yhtiökokous päätti, ettei se vaatisi vastuuhenkilöiltä korvauksia. Normaalisti kauppa- ja teollisuusministerillä oli valtuudet käyttää valtion äänivaltaa yhtiökokouksessa, mutta asiaa pidettiin periaatteellisesti niin tärkeänä, että se käsiteltiin valtioneuvostossa, joka hyväksyi korvausvaatimuksista luopumisen.[860] Päätös perustui mainitun asiantuntijaryhmän tulkintaan yhtiöoikeudesta, jonka mukaan hallintoneuvoston jäsenet saattoi velvoittaa vahingonkorvauksiin vain siinä tapauksessa, että varsinaisen johdon toiminnan valvontaa oli ”selvästi laiminlyöty”. Asiantuntijat katsoivat, ettei näin ollut tapahtunut ja ettei hallintoneuvosto voinut olla vastuussa asioiden kulusta.[861] Valcon/Valcompin tarina tuli näin siis muodolliseen päätökseensä.

Valcon jälkiselvitykset nostivat esiin joka tapauksessa periaatteellisen kysymyksen valtionyhtiöiden tilintarkastuskäytänteistä. Julkisuudessa ihmeteltiin etenkin tapaa nimetä valtiontalouden tarkastusviraston virkamiehiä valtionyhtiöiden tilintarkastajiksi. Heidän kaksoisroolinsa näyttäytyi ongelmallisena, koska samat ihmiset tarkastivat ensin valtionyhtiön tilit yhtiön tilintarkastajina ja sen jälkeen valvoivat omaa toimintaansa valtiontalouden tarkastusvirastosta käsin.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuva 5. Valcon tilintarkastus herätti keskustelua.



…. *KYLLÄ HÄNEN PAPERINSA OVAT KUNNOSSA, MINÄ TARKASTIN NE ITSE !*

Lähde: *Helsingin Sanomat* 12.10.1979. Kari Suomalaisen perikunnan luvalla.

Risto Rankin mukaan valtionyhtiöiden tilintarkastajiin kuului vielä 1970-luvulla usein yhtä iso joukko ihmisiä kuin hallintoneuvostoihin. Ammattitilintarkastajien lisäksi tilintarkastajiksi nimitettiin puolueiden luotettuja[862], sillä valtionyhtiöiden valvonta tapahtui osin niin, että kansanedustajat olivat edustettuina valtionyhtiöiden eri elimissä, myös tilintarkastajina.[863] Ammattitilintarkastajien valinnassa noudatettiin puolestaan linjaa, jonka mukaan yhdeksi tilintarkastajaksi valittiin valtiontalouden tarkastusviraston virkamies ja toiseksi keskuskauppakamarin hyväksymä tilintarkastaja (vaatimuksena KHT-tutkinto). Tätä pidettiin tarkoituksenmukaisena, koska molemmat olivat omilla aloillaan ammattilaisia, joilla oli sekä tilintarkastuksen että valtiontalouden asiantuntemusta. Valtiontalouden tarkastusviraston virkamiehen nimittämistä valtionyhtiöihin pidettiin hyödyllisenä myös siksi, että tarkastusvirasto sai näin suoraan tietoa yhtiöistä. Tämä oli tapa tehostaa valvontaa. [864]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valco Oy:n tilintarkastajiksi nimettiinkin siis vuonna 1976 sekä valtiontalouden tarkastusviraston pääjohtaja että verohallituksen pääjohtaja.

Vuosikymmenen lopussa oikeuskansleri Risto Leskinen katsoi, ettei valtiontalouden tarkastusviraston virkamiesten tulisi toimia valtioenemmistöisten yhtiöiden tilintarkastajina. Tällä hän viittasi muun muassa tilintarkastajien vaitiolovelvollisuuden aiheuttamiin haittoihin sekä siihen, että käytäntö oli uuden osakeyhtiölain vastainen.[865]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Elektroniikkateollisuus keskittyy Nokian johdolla

Kuvaputkitehdas Valcon perustaminen oli osa laajempaa suunnitelmaa perustaa Suomeen valtion omistama elektroniikka-alan suuryritys. Yksityinen sektori Nokian johdolla vastusti suunnitelmaa, koska katsoi valtionyhtiön uhkaavan yksityisen teollisuuden elinmahdollisuuksia Suomessa. Uhkakuvissa sosialidemokraattien suunnitelma yhdistettiin pelkoon sosialismin noususta.

Suunnitelma valtion omistamasta elektroniikkateollisuudesta joutui ankaraan vastatuuleen viimeistään Saloran ongelmien myötä. Vaikka Saloran skandaali kosketti yksityistä yritystä ja sen toimitusjohtajaa erityisesti, julkinen keskustelu levisi nopeasti koskettamaan myös Valcoa, joka alkoi näyttäytyä lähtökohtaisesti korruptoituneelta hankkeelta. Tämä oli omiaan syömään Valcon uskottavuutta ja toisaalta vähentämään poliitikkojen halua investoida valtion rahaa elektroniikkateollisuuteen. Valcon epäonnistumisen jälkeen poliitikot olivat myös valmiita hyväksymään valtion elektroniikkayhtiö Televan myymisen Nokialle, josta myöhemmin tuli suomalaisen elektroniikkateollisuuden lippulaiva.

Nokian yrityshistorian kirjoittaneen Martti Häikiön mukaan 1970-luvun taistelu elektroniikkateollisuuden tulevaisuudesta oli yksi Nokian historian keskeisiä käännepisteitä. Se käytännössä vauhditti tuolloisen monialayhtymän päätöstä edetä elektroniikkateollisuuteen.[866] Jälkikäteen arvioiden tämä kehitys täytti ”lautasliinamuistion” päätavoitteen,

https://doi.org/10.21435/ha.153

joka oli yhdistää kotimaan hajanaista elektroniikkateollisuutta suurempiin, kansainvälisesti kilpailukykyisen kokoisiin yksiköihin.

Televastako elektroniikkakonsernin emoyhtiö?

Valtion sähköpaja Televa perustettiin alun perin puolustusvoimien radiopajaksi. Sotien jälkeen Televa siirrettiin posti- ja lennätinhallituksen alaiseksi laitokseksi, joka toimintamuodostaan huolimatta kehittyi liikeyritysmäiseen suuntaan. Sen valikoimiin kuuluivat esimerkiksi VHF- ja FM-radiopuhelimet sekä puhelinkeskuslaitteet. Televan tuotantomenetelmät olivat uudenaikaiset, mutta sen heikkoutena oli markkinointi.[867] Televa toimitti laitteita pääasiassa valtion posti- ja lennätinlaitokselle.[868]

Televan oman historiikin mukaan ajatus Televan yhtiöittämisestä itsenäiseksi osakeyhtiöksi kypsyi sen omassa johtokunnassa 1970-luvun alkuun mennessä. Televaan kiinnitti huomiota myös valtiovarainministeriön suunnittelusihteeristö, joka esitti vuonna 1971 Televan voimakasta kehittämistä ja siirtämistä kilpailutilanteen edellyttämään joustavampaan päätöksentekomenettelyyn.[869] Valtionyhtiöiden ministerivaliokunta olikin keväällä 1974 yksimielinen siitä, että valtion liikelaitos Televa tulisi muuttaa osakeyhtiöksi[870].

Ulkomaankauppaministeri Jermu Laine esitti julkisuudessa keväällä 1974, että juuri Televasta tulisi muodostaa valtion elektroniikkayhtymän ydin, johon liitettäisiin kahden valtionyhtiön, Valmetin ja Outokummun, elektroniikkaosastot. Televan silloinen johto ei kuitenkaan ollut halukas ottamaan tätä tehtävää. Se perusteli kielteistä kantaansa sillä, että Televan, Valmetin ja Outokummun valmistama elektroniikka poikkesi toisistaan. Kullakin oli omat tuotteensa ja asiakaskuntansa. *Helsingin Sanomien* mukaan Televa suunnitteli yhteistyötä mieluummin Nokian elektroniikkateollisuuden kanssa.[871]

Tarve valtion elektroniikkateollisuuden uudelleenorganisointiin johtui siitä, että suurille valtionyhtiöille elektroniikkateollisuuden yksiköt olivat vain pieniä osastoja. Esimerkiksi Valmetin suuressa organisaatiossa elektroniikkaa valmistava instrumenttitehdas[872] oli jäänyt vähäiselle

https://doi.org/10.21435/ha.153

huomiolle. Pääkonttori kuitenkin teki myös instrumenttitehdasta koskevat vastuulliset päätökset, vaikka tunsi alaa huonosti. Arvostelijoiden mukaan emoyhtiön rakenne ei tukenut elektroniikka-alan kasvua eikä konsernijohto halunnut investoida alan kehitykseen.[873]

Valmetin instrumenttitehtaan toimintaa pidettiin aivan liian pienimuotoisena. Vuonna 1974 sen komponenttituotannon ja prosessitekniikan yhteenlaskettu liikevaihto oli 33 miljoonaa markkaa. Yksikön pienestä koosta seurasi, että tuotteet tehtiin pieninä sarjoina ja läpimenoajat olivat pitkiä. Tämä rajoitti isoja tilauksia ja nopeaa kasvua. Saneeraustoimenpiteet – tuotannon tehostaminen ja tuotevalikoiman karsiminen – olivat käynnissä, mutta niiden pelättiin johtavan myös kannattavan liiketoiminnan menetyksiin. Ajankohtaa 1970-luvun puolivälissä pidettiin otollisena muutoksille, sillä tehtaan johto oli joka tapauksessa vaihtumassa.[874]

Helsingin Sanomien haastattelema instrumenttitehtaan toimitusjohtaja Veijo Hietala kertoi Jermu Laineen ehdotuksen valtion elektroniikkateollisuuden keskittämisestä tulleen yllätyksenä. Hietala itse ei pitänyt suunnitelmaa mielekkäänä. Sen sijaan emokonsernin toimitusjohtaja Jaakko Ihamuotilan mukaan Valmetilla ei ollut mitään järjestelyjä vastaan, jos kauppahinnasta ja Valmetin eduista uudessa yhtiössä löytyisi yhteisymmärrys.[875] Valmet esittikin pian oman ehdotuksensa sähköpaja Televan liittämiseksi Valmetin yhteyteen[876].

Outokummun piirissä ministeri Laineen ehdotusta pidettiin hankalasti toteutettavana. Sen instrumenttituotanto liittyi lähes yksinomaan kuparimalmin jalostusprosessin valvontaan[877]. Outokummun rooli jäikin valtion elektroniikkateollisuutta koskeneessa keskustelussa vähäiselle huomiolle.

Huhtikuun 1974 lopussa valtionyhtiöiden ministerivaliokunta päätti Televan yhtiöittämisestä. Käytännössä kauppa- ja teollisuusministeriön alaisuuteen perustettaisiin elektroniikka-alan valtionyhtiö, jolle siirrettäisiin sähköpaja Televan omaisuus. Ulkomaankauppaministeri Laineen mukaan valiokunta olisi tehnyt myös periaatepäätöksen Valmetin osallistumisesta yhtiöön. Hallituskumppanit kuitenkin kiistivät Laineen lausunnon. Kauppa- ja teollisuusministeri Jan-Magnus Jansson ja liikenneministeri Pekka Tarjanne sanoivat, että valiokunta oli päättänyt

https://doi.org/10.21435/ha.153

ainoastaan asettaa työryhmän *tutkimaan* Valmetin osien mahdollista liittämistä valtionyhtiöksi muodostettavaan Televaan.[878] Toukokuun 1975 valtion lisämenoarviossa – jossa osoitettiin myös kuvaputkitehdas Valcon perustamiseksi 10 miljoonaa markkaa – osoitettiin 15 miljoonaa markkaa kyseiselle Televa-selvitykselle.[879]

Sosialidemokraattien suunnitelmissa oli muodostaa Televan ja Valmetin instrumenttitehtaiden ympärille uusi yhtiö, jonka johtoryhmälle annettaisiin kaksoisrooli. Sen tehtävä olisi sekä koordinoida valtion elektroniikkapolitiikkaa että myös toimia valtion elektroniikkayhtymän johdossa. Kuvaputkihankkeeseen tämä liittyi siten, että valtion elektroniikkayhtymän ja komponenttitehtaan välille luotaisiin kiinteä yhteys.[880]

Keväällä 1975 suunnitelmat valtion elektroniikkateollisuuden järjestelemiseksi etenivät toivottua hitaammin. Suunnitelmia laatineen Vauramon mukaan syynä oli Nokia Oy:n propaganda, jolla hanketta oli onnistuttu jarruttamaan. Nokian mukaan uusi valtionyhtiö tulisi olemaan liian monialainen ja pidemmällä aikavälillä polkisi kotimaisen teollisuuden intressejä. SDP:n keskuudessa vastustuksen uskottiin liittyvän ennen kaikkea Nokian Ranskasta hankkimaan puhelinkeskusten valmistuslisenssiin:

> Tähän voidaan todeta, että Nokian nykyisen investointihalun puitteissa puhelinkeskuksen valmistamiseen ei todennäköisesti ryhdytä. [– –] Mistä syystä Televan pitäisi tässä vaiheessa jättää tämä tuotekehittelyn alue Nokialle pelkästään siitä syystä, että Nokia ilmoittaa haluavansa ehkä joskus tulevaisuudessa ryhtyä tähän?[881]

Professori Martti Häikiön mukaan Nokian toimitusjohtaja Kari Kairamo tutki SDP:n ohjelmia tarkkaan ja otti niissä käytetyt sanamuodot hyvin vakavasti. Kairamo uskoi, että SDP myös saisi tahtonsa läpi hallituksessa, sillä hän uskoi hallituskumppani keskustan olevan valmis myönnytyksiin, jos se saisi samalla edistettyä omia tavoitteitaan.[882]

Sosialidemokraattien keskuudessa laaditut suunnitelmat olivat keskeinen motivaatio Kari Kairamon poliittiselle aktivoitumiselle ja ”Kairamo–Väyrynen-keskustelukerhon”[883] syntymiselle. Paavo Väyrynen kertoo saaneensa sosialidemokraattien elektroniikkahanketta koskevan

https://doi.org/10.21435/ha.153

muistion juuri Nokian johdolta.[884] Samalla on syytä huomata, että Kairamo loi suhteita myös muihin puolueisiin[885]. Arkistolähteiden perusteella Kari Kairamolla oli runsaasti SDP:n sisäisiä asiakirjoja, jotka viittaavat siihen, että hänellä oli tietolähde puolueen sisällä. Vuosien 1977 ja 1978 aikana hän myös tapasi useita kertoja SDP:n ja Televan johtajia henkilökohtaisesti.[886]

Kairamon johtopäätös oli, että valtion elektroniikkayhtymän toiminta tulisi kattamaan Nokia Elektroniikan kaikki kolme kiinnostuksen kohdetta: tietoliikenteen, teollisuusautomatiikan ja tietojenkäsittelyn. Nokiaa erityisesti vaivannut elementti Lauri Saaren "lautasliinasuunnitelmassa" oli luonnos teknologiateollisuuden työnjaosta. Muistiossa nimittäin ehdotettiin, että Saloran, Televan ja Nokian päällekkäisiä radiopuhelinliiketoimintoja yhdistettäisiin. Muistion mukaan:

> Radiolaitteiden kohdalla vallitseva vaikea tilanne voitaisiin ehkä purkaa siirtämällä Saloran valmistus kokonaan Televalle, jolloin tämä siirto korvattaisiin Saloralle valtion elektroniikkayhtymän kautta komponenttiyksikön (värikuvaputkitehtaan) osakkeilla. Myöhemmin voidaan ajatella Nokian ja Televan muodostavan erillisen radiopuhelinlaiteyksikön valtion elektroniikkayhtymän piiriin.
>
> Jos Nokia aloittaa lisenssipohjalla keskuslaitetuotannon, on sen kanssa oltava alusta alkaen tiiviissä yhteistyössä ja yhteisrintamassa monikansallisia semi-suomalaisia yhtiöitä vastaan.
>
> Jos Nokia ei aloita keskuslaitetuotantoa, on Televan pyrittävä siirtämään kaikki Nokian jo tekemä työ itselleen mukaan luettuna ranskalainen lisenssi ja Nokian kouliintunut henkilökunta.[887]

Nokia oli aiemminkin asettunut valtionyhtiötä vastaan. Se oli 1970-luvun alussa toiminut aktiivisesti yksityisen ydinvoimalaitoksen puolesta. Vaikka ydinvoima ei ollut Nokian liiketoiminnan intresseissä, vuorineuvos Björn Westerlund piti sitä periaatteellisesti tärkeänä kysymyksenä.[888] Yksityiselle teollisuudelle kyse oli siitä, saiko yksityinen sektori rakentaa tulevaisuuden energiamuotona pidettyä ydinvoimaa, vai muodostuisiko siitä valtionyhtiö Imatran Voiman yksinoikeus. Vastassa oli maan poliit-

https://doi.org/10.21435/ha.153

tinen johto, joka näki asian ulkopolitiikan näkökulmasta: kylmän sodan kontekstissa Suomea painostettiin eri suunnista ja ydinvoima sitoi Suomea teknologian ja polttoaineen toimittajiin eli käytännössä suurvaltablokkeihin. Tuloksena oli kompromissi, jossa Imatran Voiman reaktorit tilattiin Neuvostoliitosta, mutta seuraavassa vaiheessa Teollisuuden Voima osti reaktorinsa lännestä.[889] Erkki Liikasen mukaan ydinvoimalahankkeisiin liittyneet kiistat joka tapauksessa rikkoivat Kalevi Sorsan ja Nokian vuorineuvoksen Björn Westerlundin välit.[890]

Poliittisen yhteisymmärryksen puuttuessa valtioneuvoston päätös Televan yhtiöittämisestä venyi aina joulukuuhun 1975 saakka[891]. Kun Olavi Kanerva valittiin toukokuussa 1976 Televan ensimmäiseksi toimitusjohtajaksi, hän kertoi *Helsingin Sanomille* aloittavansa heti neuvottelut Valmetin ja Outokummun instrumenttitehtaiden siirtämisestä Televaan.[892]

Televasta ei tullut valtion elektroniikkateollisuuden emoyhtiötä eikä Televaa myöskään liitetty Valmetiin. Se ei myöskään lähestynyt kuvaputkitehdas Valcoa. Eri aloilla toimineet Valco ja Televa eivät näytä tehneen minkäänlaista yhteistyötä. Valcon arkistoaineistosta ei löydy pienintäkään viittausta Televaan, eikä Televan historiikissa edes mainita valtionyhtiö Valcoa[893]. Heinäkuussa 1976 valtionyhtiöiden toimiston päällikkö Unto Lund totesi *Helsingin Sanomien* haastattelussa näiden kahden olevan itsenäisiä yhtiöitä, joille ei ollut ainakaan välitöntä tarvetta perustaa yhteistä hallintoyhtiötä[894]. Aiemmin esillä ollut ajatus lähentää yhtiötä nimittämällä yhtiöiden hallintoelimiin yhteisiä edustajia toteutui sekin vain siinä mielessä, että valtionyhtiöiden toimiston päällikkö Lund istui molempien yhtiöiden johtokunnissa.[895] Kokonaan suunnitelmaa valtion elektroniikkateollisuuden yhdistämisestä ei kuitenkaan haudattu, sillä syksyllä 1977 valtionyhtiöiden toimistossa laadittiin jälleen muistioita, joissa Televa, Valco ja mahdollisesti myös Salora ehdotettiin liitettäväksi perustettavaan valtion elektroniikka-alan holdingyhtiöön.[896]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Saloran lahjusskandaali

Syksy 1977 oli Saloralle vaikea. Kansainvälinen lama painoi elektroniikkateollisuutta ja syyskuussa julkisuuteen tuli tieto Saloran epäillyistä verorikoksista. Pankit ottivat ongelmiin joutuneen Saloran hallintaansa ja vaihtoivat yhtiön johdon. Tällä oli konkreettisia seurauksia paitsi Valcolle, myös suomalaisen elektroniikkateollisuuden kehitykselle.

Saloraan liittyvä poliisitutkinta alkoi vuonna 1975, jolloin poliisi sai turkulaisen kodinkoneliike TV-Nurmen toimintaan liittyvän ilmiannon[897]. Julkisuuteen tieto Saloran veropetoksista tuli kuitenkin vasta syyskuussa 1977, kun poliisi pidätti televisiokauppias Reino Nurmen. Aluksi vaikutti siltä, että TV-Nurmi oli myynyt kymmeniä televisioita ohi kirjanpidon. Tutkinnan edetessä selvisi, että vuosina 1971–1975 Saloran Turun ja Tampereen piirimyyntiliikkeet olivat systemaattisesti myyneet pimeästi 8 000 tai 9 000 televisiota sekä runsaat 1 200 stereolaitetta.[898] Arviot laitteiden määristä vaihtelivat, mutta esimerkiksi *Helsingin Sanomat* kertoi, että eri yhteyksissä esitetty varovainen arvio runsaasta 6 000 televisiosta vastasi noin kolmea prosenttia kaikista Suomessa tuona aikana myydyistäväritelevisioista.[899]

Veropetoksesta alkanut tutkinta laajeni nopeasti korruptioepäilyksi. Pian ilmeni, että pääjohtaja Nordell oli jouluna 1974 lahjoittanut valtionyhtiöiden ministerivaliokunnan jäsenille[900] niin sanotut ”ministeristereot”. Kyse oli varsin kalliista, myyntihinnaltaan 2760 markan laitteistoista. Virallinen syyttäjä vaati rangaistusta lahjonnasta.[901]

Tutkinnan edetessä selvisi, että useat korkean profiilin poliitikot olivat saaneet Saloralta huomattavia lahjoja myös muissa yhteyksissä. Esimerkiksi pääministeri Sorsalle oli vuonna 1973 Salon tehtaan uuden siiven vihkiäisissä annettu lahjaksi Salora Finlandia -väritelevisio, jota Sorsa ei maininnut veroilmoituksessaan.[902] Skandaali ylettyi korkeimmalle mahdolliselle tasolle, kun julkisuuteen levisi tasavallan presidentin adjutantin nimissä Jouko Nordellille osoitettu, pian väärennökseksi osoittautunut postikortti. Tasavallan presidentin kanslia torjui jyrkästi postikortissa esitetyt vihjailut, mutta myönsi presidentin ottaneen vastaan Saloran lahjoittaman matkatelevision, kun presidentti oli hoidettavana Meilahden sairaalassa.[903]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Veronkiertoa koskeva tutkinta laajeni entisestään kun selvisi, että ”pimeitä televisioita” oli myyty poliitikoille järjestelmällisesti. Syyskuussa 1977 *Ilta-Sanomat* kertoi kansanedustaja Reino Breilinin välittäneen noin 30 Saloran televisiota ”tehtaan hinnalla” edustajatovereilleen. Alennus listahintoihin oli noin 400–500 markkaa kappaleelta. Julkisuudessa sekä pääministeri Sorsa että puoluesihteeri Sundqvist myönsivät ostaneensa Breilinin välityksellä Saloran tuotteita[904]. Huomio kohdistui erityisesti sosialidemokraatteihin, mutta pimeällä elektroniikalla oli tietävästi laajempi ostajakunta[905].

Osa löydöksistä kytkeytyi poliitikkojen ja virkamiesten kestitsemisiin. Salora oli kustantanut useille poliitikoille ja virkamiehille ulkomaanmatkoja ja lainannut heille edustusautojaan[906]. Huomiota herättäneessä tapauksessa Saloran johto, kauppa- ja teollisuusministeri puolisoineen sekä verohallituksen pääjohtaja olivat matkustaneet Saloran vuokraamalla lentokoneella Nigeriaan[907]. Saloran todettiin myös antaneen puolueille rahallista tukea vuoden 1975 vaaleissa. Rahat kierrätettiin puoluelehtien kautta ja kuitit merkittiin Saloralle kuluiksi.[908] Puolueiden tukemisen suhteen Salora ei ollut kuitenkaan ainoa tapaus, sillä seuraavina vuosina puolueiden rahoitukseen liittyneet skandaalit paisuivat uusien paljastusten myötä[909].

Saloran rikosepäilyt henkilöityivät vahvasti toimitusjohtaja Jouko Nordelliin. Myöhemmin korkeat virkamiehet ja yritysjohtajat kertoivat kiinnittäneensä jo paljon aiemmin huomiota Saloran johdon holtittomaan rahankäyttöön[910]. Nokian vuorineuvos Björn Westerlundin mukaan Nordellin ”jalat eivät pysyneet maassa” satumaisen menestyksen keskellä[911]. Nordellin itsensä mukaan puolueille maksetut rahat eivät olleet korruptiota vaan vanha käytäntö, joka koski kaikkia isoja yrityksiä. Suhdetoiminnan ja lahjonnan välinen raja oli kuitenkin häilyvä.[912] Nordell myös kertoi edustavansa Suomessa uutta amerikkalaistyyppistä myynninedistämis- ja suhdetoimintakulttuuria. ”Ministeristereot” eivät hänen mielestään olleet lahjuksia, vaan Saloralle luontevia joululahjoja. Veronkiertoa hän ei pitänyt merkittävänä rikoksena, sillä se ei ollut yhtiön toiminnan laajuuteen nähden merkittävää. Toisaalta Nordell viittasi Suomen tuloverotukseen, jota hän piti suurituloisten kannalta täysin kohtuuttomana.[913] Myös monet syytösten kohteiksi joutuneet polii-

https://doi.org/10.21435/ha.153

tikot, kuten Kalevi Sorsa, selittivät lahjojen olevan tavallisia poliitikoille[914].

SDP:n nuoriin poliitikkoihin lukeutunut Erkki Liikanen kirjoittaa muistelmissaan, että poliitikkojen ja liikemiesten välisiin suhteisiin ei ollut olemassa varsinaisia sääntöjä. Puoluetuen käyttöönotto 1960-luvun lopulla oli poistanut pahimmat epämääräisyydet, mutta jäljelle oli jäänyt käytäntöjä, jotka eivät olleet Liikasen mielestä hyväksyttäviä.[915] *Suomen Sosialidemokraatin* entinen toimittaja Jorma Cantell arvioi myöhemmin, että Nordellin tarjoamat ulkomaan lomamatkat ja kosteat lounaat ylittivät silloisen suomalaisen tapakulttuurin.[916]

Keskeinen juonne Saloran vyyhdissä oli, että vaikka ensimmäiset rikokset olivat paljastuneet viranomaisille jo 1970-luvun alkupuolella, tapausten tutkinta eteni vasta vuosia myöhemmin. Sittemmin lehdistössä esitettiin useita kertoja, ettei ensimmäisiä ilmiantoja otettu vakavasti tai ne jätettiin ehkä tarkoituksella tutkimatta. Tässä yhteydessä viitattiin vähintään epäsuorasti Saloran tärkeisiin yhteiskuntasuhteisiin, jotka ulottuivat paikallistasolta politiikan huipulle saakka. Julkisuuteen nousi esimerkiksi tapaus vuodelta 1975, jossa Jouko Nordell, verohallituksen pääjohtaja Mikko Laaksonen[917] ja verohallituksen ylijohtaja Aake Mesimäki olivat yhdessä epäiltynä salakuljetuksesta. Miehet olivat lentäneet yksityiskoneella Islantiin kalastamaan, poikenneet kotimatkalla Norjaan ostoksille ja jääneet Suomen tullissa kiinni 36 viinapullon kanssa.[918]

Saloran epäiltiin saaneen vastapalveluksia. Esimerkiksi opetusalan hankintatoimikunta oli laatinut listan opetuskäyttöön soveltuvista audiovisuaalisista laitteista. Listassa muut valmistajat lueteltiin aakkosjärjestyksessä, mutta Salora oli asetettu listan kärkeen, mitä ei Salora-vyyhdin paljastuttua pidetty suinkaan sattumana.[919] Ei ole ihme, että huomio kiinnittyi nopeasti myös Saloran rooliin Valcossa. Olivatko Nordellin lahjat ja vieraanvaraisuus vaikuttaneet poliitikkoihin, kun he päättivät valtion kuvaputkitehtaan perustamisesta?

Valcon perustamispäätöksen aikaan talvella 1975–1976 poliisin Salora-tutkinta oli jo käynnissä, vaikka julkisuudessa siitä ei vielä tiedetty mitään. Myös verohallinnon täytyi jo tuolloin tietää paljastuneista epäkohdista. Yksi Salora-vyyhdin syytetty oli verohallituksen pääjohtaja Laaksonen, joka nimitettiin yhdeksi Valcon tilintarkastajaksi. Epäilyksiä

https://doi.org/10.21435/ha.153

ei hälventänyt myöskään Jouko Nordellin kertoma, jonka mukaan puolueet kääntyivät omine pyyntöineen Saloran puoleen vasta sen jälkeen, kun yhtiö oli tehnyt aloitteen kuvaputkitehtaan perustamisesta[920].

Kanneviskaali[921] Iiro Kartanon mielestä oli syytä tutkia, miten kuvaputkitehdas, Saloran veropetosasia ja veropetosasian tutkinnassa ilmenneet viivyttelyt liittyivät toisiinsa:

> Olisiko tammikuussa 1976 tehty valtioneuvostossa päätöstä valtiojohtoisen kuvaputkitehtaan perustamisesta, jos julkisuudessa olisi tiedetty Salorassa edellisen vuoden marraskuussa paljastuneesta ohimyynnistä ja tutkimustulokset veropetoksen laajuudesta olisi ollut tiedossa?[922]

Poliittisessa keskustelussa monet katsoivat Saloran skandaalin osoittaneen, että epäselvyydet ulottuivat myös Valcon perustamisvaiheisiin. Keskustelua käytiin aikana, jolloin lehdissä käsiteltiin paljon myös Valcon syveneviä ongelmia. SMP:n kansanedustaja Urpo Leppänen vaati ministereitä valtakunnanoikeuteen. Hänen mukaansa Kalevi Sorsa, Eero Rantala ja Saloran johto olivat tietoisesti teetättäneet ylioptimistiset kannattavuuslaskelmat eduskunnan harhauttamiseksi ja tehtaan perustamisen varmistamiseksi.[923]

Keskustelussa menivät sekaisin mahdollinen lahjonta ja kysymys poliitikkojen vastuusta silloin, kun he olivat tehneet huonon liiketoimintaa koskevan päätöksen. *Suomen Kuvalehden* haastattelussa oikeusministeriön kansliapäällikkö Viljo Hakulinen täsmensi, että tutkittavana olivat Saloran toimet kuvaputkitehdasta perustettaessa. Oliko tässä käytetty lahjontaa ja olivatko ministerit ja virkamiehet toimineet lain mukaan? Oikeudellisen tutkimuksen kohteena ei sen sijaan ollut se, oliko Valcon perustaminen tarkoituksenmukaista sinänsä.[924]

Eduskunnassa kysymystä käsiteltiin useita kertoja. Perustuslakivaliokunnan mukaan valtionyhtiöiden ministerivaliokunnan jouluna 1974 saamat "ministeristereot" olivat Saloran vaikuttamista, mutta niiden ei voitu katsoa liittyneen mihinkään yksittäiseen virkatoimeen, kuten kuvaputkitehtaan perustamispäätökseen:

https://doi.org/10.21435/ha.153

> Hallitus, jonka jäseninä asianomaiset olivat, ja sen valtionyhtiöiden ministerivaliokunta eivät olleet käsitelleet Valco Oy:n perustamisasiaa syyskuun 1974 jälkeen. Näin ollen lahjat eivät objektiivisesti arvostellen ole saattaneet vaikuttaa asianomaisten valtioneuvoston jäsenten virkatoimeen tässä asiassa.[925]

Asiantuntijoiden mukaan oli kuitenkin vaikea sanoa, oliko Sorsan toiminta ollut lainmukaista vai ei. Kaikki asiantuntijat katsoivat Sorsan menetelleen ainakin jossain määrin virheellisesti vastaanottaessaan lahjoja. Koska ei ollut näyttöä siitä, että lahjat olisivat vaikuttaneet kuvaputkitehdasasiaan, rikkomusta pidettiin niin vähäisenä, ettei valtakunnanoikeutta kannattanut kutsua koolle.[926]

Päätös ei tyydyttänyt kaikkia osapuolia. Kokoomuksen kansanedustaja Tuure Junnila esitti, että itse presidentti Kekkonen oli antanut perustuslakivaliokunnan ymmärtää, ettei tapausta tulisi viedä valtakunnanoikeuteen[927]. Junnilan mielestä esitetyt syytökset olivat periaatteellisesti niin tärkeitä, että ne olisi pitänyt tutkia:

> Perustuslakivaliokunnan enemmistö – itse asiassa koko valiokunta minua lukuun ottamatta – asettui sille kannalle, että Sorsan tapausta ei ollut aihetta viedä valtakunnanoikeuteen. Juuri sellainen ratkaisu oli tietysti perustuslakivaliokunnalta odotettavissakin: se oli poliittisen elimen tekemä poliittinen päätös.[928]

Salora-oikeudenkäyntien pääjuttua käsiteltiin Turun raastuvanoikeudessa joulukuussa 1979. Oikeuden päätöksen mukaan Jouko Nordell ja Saloran toinen omistaja Olavi Laakso olivat syyllistyneet törkeisiin veropetoksiin vuosina 1969–1976. Ohimyynnin kokonaisarvoksi määriteltiin 15 miljoonaa markkaa. Lisäksi Nordell tuomittiin lahjuksien antamisesta useille verovirkamiehille ja valtionyhtiöiden ministerivaliokunnan jäsenille vuosina 1973–1975.[929] Hänet tuomittiin vankeuteen 3 vuodeksi ja 9 kuukaudeksi. Olavi Laakso ja Reijo Nurmi saivat 2 vuoden ja 10 kuukauden vankeusrangaistukset. Miehet myös määrättiin maksamaan miljoonien markkojen korvaukset.[930] Valtio vaati Saloralta huomattavia verosaatavia[931].

https://doi.org/10.21435/ha.153

Raastuvanoikeudessa nousi esiin myös kysymys Saloran Matti Kaiteran johdolla tekemistä kuvaputkiprojektin kannattavuuslaskelmista. Kaitera kertoi, että Nordell oli antanut ymmärtää, että laskelmien tuli osoittaa tehdas kannattavaksi. Tästä syystä laskelmat oli tehty mahdollisimman optimistisesti, joten Saloran kauppa- ja teollisuusministeriölle luovuttamien laskelmien mukaan projekti näytti kannattavalta. Jouko Nordell tosin kiisti Kaiteran syytöksen viitaten siihen, että Kaitera oli itse ilmaissut haluavansa Valcon toimitusjohtajaksi. Nordellin mukaan Saloran veroasioilla ja Valcolla ei ollut mitään yhteyttä.[932]

Kysymys laskelmista nousi Valco-keskustelussa tärkeäksi. Myöhemmin valtionyhtiöiden toimiston päällikkö Unto Lund vakuutti useissa yhteyksissä, ettei kauppa- ja teollisuusministeriön arvio perustunut Saloralta saatuihin laskelmiin vaan sen omiin selvityksiin. Tällä tarkoitettiin käytännössä Lauri Saaren johdolla tehtyjä laskelmia. Saaren marraskuussa 1975 päivittämän muistion mukaan kuvaputkien myyntihintoja ja katteita koskevat arviot perustuivat pääosin Hitachilta, Westinghouselta ja Saloralta saatuihin tietoihin.[933] Poliisin kuulustelupöytäkirjojen perusteella kauppa- ja teollisuusministeriön laskelmat olivat kuitenkin lähteneet liikkeelle Saloralta saaduista tiedoista, jonka jälkeen vasta otettiin yhteyttä Westinghouseen ja Hitachiin[934]. Myöhemmin Saari (1979) korosti, että Saloralta saadut laskelmat olivat menneet käytännössä roskakoriin, sillä ministeriössä laadittiin kokonaan uudet laskelmat kahden tutkijan toimesta. Näissä laskelmissa investointikustannukset arvioitiin selvästi suuremmiksi kuin Saloran laskelmissa, joten ne osoittivat heikompaa kannattavuutta.[935]

Myöhemmin valtiontalouden tarkastusvirasto totesi, että Saaren kauppa- ja teollisuusministeriölle laatimissa laskelmissa ei ollut suoranaisia virheitä, mutta kuvaputkien hintakehitys oli arvioitu optimistisesti luottaen siihen, että vuosikymmenen lopussa kuvaputkien kysyntä ylittäisi tarjonnan. Laskelma oli oikein, mutta vain jos otettiin huomioon tiedot, joita ministeriöllä oli ollut käytettävissään. Ministeriö ei ollut kuitenkaan tehnyt sellaisia selvityksiä, jotka olisivat tuoneet esiin hankkeen kannalta epäedullisia näkymiä.[936] Poliittisille päättäjille annettiin projektin suunnitteluvaiheessa korostetun positiivinen kuva kuvaputkien kysynnästä.[937]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valcolle Saloran ongelmat konkretisoituivat elokuusta 1977 alkaen, jolloin Salora jätti suorittamatta osan sovitusta osakepääoman korotuksesta[938]. Syksyllä, Saloran tilanteen ollessa synkimmillään, Valcon hallintoneuvosto pohti kriisin merkitystä vasta rakenteilla olevalle kuvaputkitehtaalle:

> Salora Oy:n kotimaan myynti on jo kärsinyt tästä tilanteesta sekä myös tehnyt ulkomaiset asiakkaat päätöksissään varovaisiksi. Valco Oy:n kaupallinen liikkeellelähtö rakentuu kokonaan Salora Oy:n varaan sekä sen kykyyn ja mahdollisuuksiin vastaanottaa Valco Oy:n ensimmäinen tuotanto.[939]

Salora saa uuden omistajan

Myöhemmin esitettiin, että Jouko Nordell olisi tiedostanut Saloran heikkenevän aseman jo varhain, minkä takia hän sortui laittomuuksiin ja halusi sitoa valtion intressit Saloraan[940]. Valtiovarainministeriön muistiossa Saloran ongelmien katsottiin aiheutuneen kolmesta syystä: Swazimaan epäonnistuneesta televisiotehdasinvestoinnista, tappiollisesta öljytankkerista ja lopulta yhtiön johtoon kohdistuneesta rikostutkinnasta[941]. Kun Saloran ongelmat kärjistyivät syksyllä 1977, rahoittajapankit vaihtoivat nopeasti toimitusjohtajan. Syyskuun lopulla Jouko Nordell luopui Salora-yhtymän pääjohtajan ja Salora Oy:n toimitusjohtajan tehtävistä. Saloran toisen omistajan Olavi Laakson mukaan entisille omistajille jäi vaihtoehdoksi joko yhtiön ajautuminen vararikkoon tai osakkeiden luovuttaminen pankeille: ”Nordellit taipuivat ensin ja seuraavana päivänä alkoi minun prässäämiseni. Kello oli muistaakseni viisi aamulla, kun myönnyin. Tein sen pelastaakseni Saloran.”[942]

Marraskuun alusta Saloran toimitusjohtajana aloitti diplomi-insinööri Henrik Öhquist, joka oli aiemmin luonut uraa teollisuusjohtajana Ruotsissa ja sitten Saksassa, josta hän oli vuonna 1967 palannut Suomeen vaikeuksissa olleen teräsyhtiö Ovako Oy:n toimitusjohtajaksi.[943] Valcon hallintoneuvostoon toimitusjohtaja Öhquist nimitettiin Nordellin tilalle helmikuussa 1978, ensin jäseneksi ja heti seuraavassa kokouksessa vara-

https://doi.org/10.21435/ha.153

puheenjohtajaksi.[944] Hallintoneuvostossa Öhquist otti aktiivisen roolin ja näyttäytyi Eero Rantalan rinnalla ”toisena puheenjohtajana”.

Saloran toimitusjohtajana Öhquist aloitti hankkiutumalla eroon kerskakulutuksen merkeistä. Myyntiin menivät öljytankkeri, Swazimaan televisiotehdas, suihkulentokone, helikopteri ja johdon mustat autot.[945] Televisiomyynnissä Salora suuntautui edelleen vientimarkkinoille, jossa sen etuna oli mielikuva korkeasta laadusta ja kohtuullisen kallis hinta. Hintakilpailuun yhtiö ei aikonut ryhtyä, sillä Öhquistin mukaan ”ongelmana ei ole myynnin määrä vaan sen kannattavuus”.[946] Saloran ongelmien taustalla olivat kalliiden hankintojen lisäksi lama ja kulutuselektroniikan kysynnän hetkellinen lasku[947]. Myynti kasvoikin jo vuonna 1978 lähelle edellisen olympiavuoden 1976 ennätyksiä, ja kotimaassa Salora oli edelleen myydyin televisiomerkki 40 prosentin markkinaosuudella.[948] Yhtiön riippakivenä oli kuitenkin säiliöalus *Esthel*, Suomen kauppalaivaston suurin alus, joka ei tuottanut mitään mutta joka oli vaikea myydä.

Saloran epäselvä tilanne jatkui syksystä 1977 noin vuoden ajan. Tänä aikana yhtiön kohtalosta väännettiin kättä eri yhteyksissä. Näistä neuvotteluista on muutamia muistioita sekä hajanaisia kertomuksia, jotka eivät riitä antamaan luotettavaa kuvaa tapahtumista. Yhteistä näille kuitenkin on, että Saloran kohtaloa pidettiin ensiarvoisen tärkeänä valtion elektroniikkateollisuushankkeen ja yksityisen elektroniikkateollisuuden välisessä köydenvedossa.

Martti Häikiön mukaan Nokialle Salora oli teollisuuspoliittinen strategiakysymys. Nokian näkökulmasta elektroniikkateollisuuden joutuminen valtion haltuun oli vakavasti otettava uhka. Salorasta muodostui Nokialle myös pankkipoliittinen asia, sillä Yhdyspankki halusi, että Nokia ostaisi Saloran. Pankinjohtaja Mika Tiivolan mukaan sosialidemokraatit halusivat turvata Valcon tuotteiden menekin vaikka valtion omistuksen kautta. Valtio pääsisi tätä kautta samalla laajentamaan ”Televa-Valco kompleksiaan”. Nokia puolestaan ei halunnut olla pankkien ohjailtavissa.[949]

Nokia arvioi Saloran elektroniikkateollisuuden näkymät hyviksi. Salorassa sitä houkutteli radiopuhelinten hyvät kasvunäkymät ja yhtiön markkinointikyky länteen. Lisäksi Salora – Valcon suurimpana yksittäisenä asiakkaana – tarjoaisi hyvän aseen valtion elektroniikkateollisuutta

https://doi.org/10.21435/ha.153

vastaan. Nokiaa kuitenkin huoletti Saloran epäselvä tilanne, velat, kallis mutta hyödytön öljytankkeri ja tulevat rahoitusmahdollisuudet. Vaikka Nokia ei ostanut Saloraa, oli joka tapauksessa selvä, että Saloran kohtalo tulisi vaikuttamaan myös sen oman elektroniikkateollisuuden tulevaisuuteen.[950]

Nimimerkki Erikssonin mukaan empivän Nokian ohella pankit tarjosivat Saloran osake-enemmistöä myös Lohja Oy:lle, joka kuitenkin asetti kaupalle ylivoimaiset ehdot. Lohja ei halunnut Saloran omistamia Valcon osakkeita eikä öljytankkeria. Nämä ehdot eivät sopineet valtiolle.[951] Valtio ei halunnut lunastaa Saloran osuutta Valcosta eikä valtionyhtiö Neste halunnut ostaa Saloran tai minkään muunkaan suomalaisen yhtiön hankkimia öljytankkereita[952].

Marraskuussa 1977 Saloran rahoittajapankit SYP ja HOP totesivat, että Saloran tilanne oli muodostumassa ylivoimaiseksi eivätkä pankit pystyneet takaamaan toiminnan jatkumista. Tämän vuoksi ne vetosivat valtioon, että ”valtiovalta kiireisesti ryhtyisi toimenpiteisiin, jotta voitaisiin luoda edellytykset Salora Oy:n elektroniikkateollisuuden toiminnan häiriöttömälle jatkumiselle.”[953] Kauppa- ja teollisuusministeriössä luonnosteltiin talvella 1977–1978 suunnitelmia Saloran pelastamiseksi ja valtion elektroniikkateollisuuden järjestelyiksi.

Kauppa- ja teollisuusministeriössä Saloran kohtaloa pohtivat aluksi valtiosihteeri Teemu Hiltusen ja ylijohtaja Pekka Rekolan muodostama työryhmä, joka ehdotti neljä vaihtoehtoa. Ensimmäisen mukaan valtio ei tekisi mitään. Toisen mukaan valtio pyrkisi helpottamaan Saloran tilannetta myöntämällä lykkäystä verovelkojen maksuun ja tarvittaessa takaisi Saloran velkoja. Kolmannen ja neljännen vaihtoehdon mukaan Saloran liiketoiminta jaettaisiin niin, että öljytankkeri ja elektroniikkateollisuus irrotettaisiin toisistaan. Saloran rahoittajapankkien kanssa käydyissä neuvotteluissa tuotiin esiin myös valtion valmius merkitä Saloran osakkeita niin, että vähintään 51 prosenttia Salorasta siirtyisi valtion omistukseen.[954]

Samaan aikaan valtionyhtiöiden toimistossa suunniteltiin valtion elektroniikkayhtiöiden Televan ja Valcon yhdistämistä samaan holding-yhtiöön. Hanke ei kuitenkaan edennyt, mikä saattoi johtua esimerkiksi siitä, että toimenpiteet edellyttivät muutoksia kummankin yhtiön yhtiö-

https://doi.org/10.21435/ha.153

järjestykseen ja vaativat osakkaiden laajan hyväksynnän. Marraskuussa 1977 – kun SYP ja HOP pyysivät valtion apua Saloran pelastamiseksi – valtionyhtiöiden toimiston päällikkö Lund esitti pääministeri Sorsalle, ettei Salora pärjäisi ilman vahvaa kumppania. Paras ratkaisu olisi yhdistää Televa, Valco ja Salora kerralla samaan holdingyhtiöön.[955]

Lauri Saari puolestaan kertoo kirjassaan, että neuvotteluja Saloran kohtalosta käytiin syksystä 1977 lähtien valtion, rahoittajapankkien, Saloran ja Finlux-televisioita valmistavan Lohja Oy:n välillä[956]. Esillä olleista eri suunnitelmista Valcon kannalta paras vaihtoehto olisi ollut siirtää Salora valtion ja Lohjan yhteisomistukseen. Saaren mukaan Lohjan toimitusjohtaja Risto Alanko ei aluksi lainkaan pitänyt ajatuksesta – varsinkin, kun Saloran tilanteeseen liittyi paljon epäselvyyksiä – mutta syksyllä 1978 neuvottelut etenivät, kun Saloran taloudellinen tilanne selkiintyi. Saaren mukaan kaikki neuvottelut käytiin luottamuksellisesti, joten niistä ei ole säilynyt kirjallista todistusaineistoa. Syyskuun lopulla oli Saaren kertoman mukaan sovittu, että Lohja Oy:n hallintoneuvostolle tehtäisiin esitys, jonka mukaan Lohja ottaisi puolet Salorasta ja tulisi tätä kautta myös Valcon vähemmistöosakkaaksi.[957] Saaren kuvailema esitys jäi joka tapauksessa tekemättä. Toimitusjohtaja Alanko menehtyi Rissalan lento-onnettomuudessa 3. lokakuuta 1978, kun maanpuolustuskurssilaisia kuljettanut Ilmavoimien DC-3 putosi Kuopion lähellä Juurusveteen.

Saloran omistajapankit SYP ja HOP halusivat kaikin keinoin estää valtiota pääsemästä käsiksi Saloraan. Ne hankkivat lisäaikaa jatkamalla Saloran tilikautta lain mahdollistamaan 18 kuukauteen. Jos tilinpäätös olisi tehty normaalissa aikataulussa kesäkuussa 1978, yhtiö olisi todettu konkurssikypsäksi. Tämä olisi mahdollisesti avannut tien valtion omistukselle.[958] Saloran tilanne ratkesi marraskuun lopulla, kun raumalainen laivanvarustaja Hollming Oy otti Saloran omistukseensa. Järjestelyn taustalla oli Yhdyspankin Tiivola[959].

Lauri Saari kommentoi *Uudessa Suomessa*, ettei järjestely poistanut elektroniikkateollisuuden perusongelmaa: Suomen kokoisessa maassa ei kannattaisi pitää kolmea alan tuottajaa, joilla kaikilla oli omat tutkimus-, markkinointi- ja tuotantokoneistonsa. Päällekkäisyyksiä oli syytä karsia: ”[e]llei valtion elektroniikkayhtiö toteudu, on toisena vaihtoehtona yksityisten yhteistyö”.[960]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Elektroniikkateollisuus keskittyy yksityisten yhteistyönä

Suomen radiopuhelinteollisuuden historia ulottuu katkeamattomana kolmeen alan yritykseen, Valtion Sähköpaja Televaan, Suomen Kaapelitehtaaseen (Nokia) ja Saloraan.[961] Yritykset tekivät kasvavassa määrin yhteistyötä, kunnes lopulta yhdistyivät Nokian johdolla. Tämä kehitys teki osaltaan tarpeettomaksi valtion elektroniikkateollisuutta koskevat suunnitelmat.

Valtionyhtiö Televa aloitti radiopuhelinten ja puhelinkeskuslaitteiden valmistamisen toisen maailmansodan aikana. Sen radiopuhelimet palkittiin vuonna 1950 Helsingin suurmessuilla kultaisella mitalilla. 1960-luvulla Televan radio-osasto keskittyi taajuusmoduloituihin radiopuhelinjärjestelmiin, ja ”uuden radiopuhelinsukupolven” 700-sarjan tuotteet tulivat markkinoille vuonna 1971.[962] Nokian omistama Suomen Kaapelitehdas puolestaan valmisti ensimmäisen VHF-puhelimensa vuonna 1964 ja Salora sai vastaavan tuotteen valmiiksi samoihin aikoihin. Saloran ensimmäinen autoradiopuhelin valmistui 1970-luvun alussa.[963]

1970-luvulle tultaessa Suomessa oli siis kolme radiopuhelinten valmistajaa, jotka alkoivat etsiä keskinäistä yhteistyötä. Nokian ja Saloran välinen radiopuhelimia koskeva markkinointisopimus solmittiin vuonna 1975.[964] Häikiön mukaan yhteistyö oli Nokian kannalta välttämätöntä, koska sen oma radiopuhelinyksikkö oli pieni ja tappiollinen ja sillä oli lisäksi puutteellinen valikoima ja liian pienet tuotekehityksen resurssit. Saloralla sen sijaan oli valmiina uusi puhelinmalli.[965]

Nokian ja Saloran välinen radiopuhelinyhteistyö syveni talvella 1978. Matti Saaren mukaan aloitteellinen osapuoli oli Nokian toimitusjohtaja Kari Kairamo, joka otti yhteyttä Hollmingilla työskentelevään tuttavaansa, jolle hän ehdotti Nokian ja Saloran matkapuhelinliiketoimintojen yhdistämistä.[966] Nokian ja Saloran yhteisyritys Mobira Oy aloitti toimintansa heinäkuussa 1979. Sen radiopuhelintehdas rakennettiin Saloon. Sittemmin vuonna 1982 Nokia osti osuuden Salorasta, jolloin Mobira siirtyi kokonaan Nokian omistukseen. Mobira valmisti ensimmäisen NMT-puhelimensa vuonna 1982.[967]

Nokian ja Televan puhelinkeskustoimintojen yhdistämistä oli Häikiön mukaan kaavailtu insinöörien kesken jo vuonna 1973, mutta

https://doi.org/10.21435/ha.153

tuolloin hanke oli kaatunut alkuunsa[968]. Asiakirjalähteiden mukaan yhteistyöstä keskusteltiin myös keväällä 1974. Tällöin esillä oli yhteisen kehitysyhtiön perustaminen ”mikäli pekemointi ei muuten onnistu”.[969] Marraskuussa 1975 Nokia ja Televa allekirjoittivat keskinäistä yhteistyötä koskevan runkosopimuksen.[970]

Valtion sähköpaja Televa yhtiöitettiin syyskuussa 1976. ”Kummilahjaksi” se sai valtiolta noin 200 miljoonan markan tilauskannan. Televan uusi toimitusjohtaja Olavi Kanerva arvioi, että Televa tulisi olemaan valtion ainoa elektroniikkayhtiö ja että tässä roolissa siitä tulisi kehittymään omalla toimialallaan ”verraten kaikkiruokainen”.[971] Liiketoimintasuunnitelman mukaan Televa jatkaisi olemassaolevia liiketoimintojaan puhelinkeskuslaitteiden, radiopuhelimien ja voimalaitteiden alueella, mutta suunnitteli laajentumista myös tietokoneisiin, teollisuuselektroniikkaan ja lääketieteelliseen elektroniikkaan.[972]

Toisin sanoen, Televa oli Kanervan johdolla ottamassa valtion elektroniikkayhtymän viittaa itselleen. Keväällä 1976 muotoillun toiminta-ajatuksen mukaan Televa ottaisi kaikessa toiminnassaan huomioon omistajansa, Suomen valtion edun.[973] Hallintoneuvoston puheenjohtaja Pekka Tarjanteen mukaan Televan tärkein tehtävä oli nostaa elektroniikkateollisuuden kotimaisuusastetta.

Yleisesti tiedettiin, että Televa etsi kumppanikseen kansainvälistä suuryritystä, jolta se saisi teknologiaa ja toisaalta apua vientiponnisteluissaan. Nokian saamien tietojen mukaan Kanerva tutki vakavasti Televan ja Hitachin välisen yhteistyön mahdollisuuksia ainakin digitaalisten puhelinkeskusten alalla.[974] Yhteistyökumppanin etsintä sai vauhtia syyskuussa 1976, kun ruotsalainen L. M. Ericsson tarjosi yhteistyötään. Käytännössä Ericsson olisi ostanut Televasta vähemmistöosuuden.[975] Televan hallintoneuvoston jäsenen Erkki Liikasen mukaan osa hallintoneuvostosta kannatti ehdotusta, ja Televan hallintoneuvosto matkusti Tukholmaan Ericssonin vieraaksi. Mukana matkassa oli Suomen Ericssonin hallituksen puheenjohtaja, ylipormestari Teuvo Aura, ja isäntänä toimi itse Marcus Wallenberg.[976]

Televan ja Nokian neuvottelut olivat käynnistyneet jo hieman aiemmin[977]. Nokian muistion mukaan tunnustelut alkoivat syyskuussa, ja joulukuussa voitiin todeta Televan johdon olevan vahvasti Nokia-yhteis-

https://doi.org/10.21435/ha.153

työn kannalla.[978] Nokia myös teki selväksi, että se tulisi käyttämään kaikki mahdolliset keinot estääkseen Televaa tekemästä sopimuksen ulkomaisen yrityksen kanssa ilman Nokiaa.[979] Jälkikäteen arvioiden Nokian linja on ymmärrettävä, sillä Televan ja L. M. Ericssonin yhteistyö olisi tarkoittanut, että posti- ja lennätinlaitoksen hankinnat olisi kohdistettu Televalle ja L. M. Ericssonille.[980]

Kevään aikana päätöksenteko eteni nopeasti. Suomen hallitus päätti selvittää Televan yhteistyökysymystä, mutta työryhmä ei ehtinyt edes aloittaa, kun kauppa- ja teollisuusministeri Arne Berner hyväksyi Nokian ja Televan yhteisyrityksen. Tällä puolestaan oli pitkäaikaisia seurauksia, sillä yhteisyritys käytännössä sitoutui Nokian hankkimaan ranskalaisen CIT-Alcatelin[981] teknologiaan.

Arkistoaineiston valossa on varsin ymmärrettävää, miksi Televa halusi toimia mieluummin Nokian kanssa. Vaikka L. M. Ericsson vakuutti yhteistyöhaluaan, kevään 1974 kirjeenvaihdossa se esitti myös sellaisia näkemyksiä, jotka tuskin miellyttivät suomalaisia. L. M. Ericssonin taholta viestitettiin, ettei Suomeen kannattaisi sijoittaa merkittävissä määrin korkean teknologian vientiteollisuutta. ”Näille volyymeille ei ole [myöskään] realistista ajatella erillistä tuotekehittelyä, suunnittelua ja tuotantoa eikä koestusta sellaiselle järjestelmälle kuin AXE.”[982] Suomalaisille puolestaan oli koko ajan tärkeää, että Suomeen sijoitettaisiin merkittävää tuotekehitystä ja että Suomessa valmistettaisiin elektroniikkaa myös vientiin.

Nokian ehdottamaan yhteistyömalliin sisältyi Liikasen mukaan kuitenkin vastaava rakenteellinen ongelma kuin aiempaan Pekema-yhteistyöhön. Pekema oli taloudellinen pettymys ja kaatui vuonna 1978 pääosakkaansa Nesteen syliin[983]. Teollisuusvaikuttaja Sakari Lehdon mukaan suuri syy yhtiön ongelmiin oli konstruktiovirhe. Raaka-aineen tuottajia edustavilla valtionyhtiöillä ja tuotteita käyttävillä yksityisillä yrityksillä oli tasavahva omistus, ja kun kummankin ryhmän äänivalta oli yhtä suuri, yhtiön päätöksentekojärjestelmä meni takalukkoon. Tämä esti tehokkaasti yhtiön kehittämisen.[984] Liikasen mukaan parempi ratkaisu Televan ja Nokian yhteisyritykselle olisi ollut sellainen, jossa vaa'ankieliasemassa olisi ollut kolmas osapuoli, esimerkiksi Suomen Pankki. Liikasen mukaan pääministeri Sorsa kuitenkin hyväksyi Televan ja Nokian yhteistyön varsin mutkattomasti:

https://doi.org/10.21435/ha.153

> Menimme Pertti Paasion kanssa tapaamaan Kalevi Sorsaa. Sanoimme, että yhteisyritys pitäisi perustaa, sillä resurssit tulee pienessä maassa saada yhteen. Sanoimme, että tuskin tämä etenee, ellemme hyväksy 50–50-ratkaisua. ”Mitä te skagaatte?” kysyi Sorsa.[985]

Nokia oli haluton perääntymään ehdotuksestaan jakaa omistus tasan 50–50. Perääntyminen olisi ollut sille imagotappio tai osoittanut vääränlaista löysyyttä neuvotteluosapuolena. Koska osakeyhtiölaki vaati, että yhtiöllä oli oltava kolme omistajaa, Valmet merkitsi yhden perustettavan yhteisyrityksen osakkeen, mutta luovutti sen kaikkine oikeuksineen Televan hallintaan.[986]

Paitsi että Nokian motiivina oli estää ruotsalaisen L. M. Ericssonin ja Televan yhteistyön syveneminen, se oli kiinnostunut myös Televan teknologiasta. Se ei myöskään pitänyt hyvänä ajatuksena, että pienillä kotimarkkinoilla toimisi kaksi eri yritystä valmistamassa samantyyppisiä tuotteita, toinen ruotsalaisen ja toinen ranskalaisen lisenssin pohjalta.[987] Televa ja Nokia perustivat yhteisyritys Telefenno Oy:n tammikuussa 1977 jatkamaan digitaalisten puhelinkeskuslaitteiden kehittämistä.[988] Yhteistyön myötä Nokiasta tuli puhelinkeskusten valmistaja, ja samalla se sai tärkeäksi osoittautunutta teknologiaa. Digitaalisen keskuksen kehittäminen oli alkanut Televassa 1970-luvun alkupuolella. Sittemmin sama kehitystyö toimi Nokian NMT- ja GSM-keskuslaitteiden pohjana.[989]

Tuolloisissa olosuhteissa omistajalla oli merkitystä. Valtiolliset puhelinoperaattorit olivat teollisuudenalan suurasiakkaita ja ne suosivat kotimaisia toimittajia. Varsinkin suurissa maissa kansallisten puhelinlaitosten rinnalle oli kehittynyt paikallinen teollisuus, jolla oli yhtä lailla monopoliasema kotimarkkinoillaan.[990] Esimerkiksi Ruotsissa valtion puhelinoperaattori Televerketin tiedettiin kieltäytyneen ostamasta sellaisia ulkomaisia tuotteita, joita oli saatavissa myös ruotsalaisten yritysten valmistamina[991]. Suomessa valtiovarainministeriö suosi hankintapolitiikassaan kotimaisen teollisuuden tuotteita, ja ohjaus voitiin kohdistaa hyvinkin pieniin hankintoihin. Viranomaisten ohjailu pyrki riippumattomuuteen, sillä valtionhallinto ei halunnut jäädä yhden toimittajan varaan, etenkään jos kyseessä oli ulkomainen toimittaja. Lisäksi valtio-

https://doi.org/10.21435/ha.153

varainministeriö suosi valtionyhtiöitä. Hankintojen ohjailussa kiinnitettiin huomiota myös esimerkiksi järjestelmien yhteensopivuuteen, maanpuolustukseen ja huoltovarmuuteen.[992]

Häikiön mukaan valtionyhtiö Televan avulla Nokia paransi merkittävästi mahdollisuuksiaan kilpailla posti- ja lennätinlaitoksen tilauksista.[993] Tämän päivän näkökulmasta vaikuttaa erikoiselta, että Televan hallintoneuvoston puheenjohtaja Pekka Tarjanne valittiin myös posti- ja lennätinhallituksen pääjohtajaksi. Hieman myöhemmin sekä Nokia että Televa molemmat katsoivat, että posti- ja lennätinlaitoksella oli suoranainen velvollisuus tilata keskuslaitteita juuri Telefennolta.[994]

Vuoden 1978 alussa posti- ja lennätinhallitus tekikin merkittävän 50 miljoonan markan kaukokeskustilauksen Telefennolta. Häikiön mukaan kauppa aiheutti voimakkaan vastareaktion L. M. Ericssonissa, joka tarjosi nyt yhteistyötä Valmetille.[995] Toisen lähteen mukaan Valmetin ja L. M. Ericssonin Suomen tytäryhtiön väliset neuvottelut olivat alkaneet jo edellisenä syksynä. Ehdotuksen pääasiallinen sisältö kuitenkin oli, että Valmet ostaisi 20 prosenttia L. M. Ericssonin Suomen tytäryhtiöstä. Ericsson kertoi pyrkivänsä näin tasavertaiseen kilpailuasetelmaan Telefennon kanssa Suomen markkinoilla, sillä se katsoi Telefennon hyötyneen valtion omistuksesta ja kotimaisuudesta.[996] Häikiön mukaan Nokia näki asian toisin: sen näkökulmasta L. M. Ericssonin ja Valmetin yhteistyö oli jälleen uusi yritys kasvattaa valtion osuutta elektroniikkateollisuudessa.[997]

Molemmat osapuolet vetosivat asiassa presidentti Kekkoseen. Kirjeet kuvaavat sitä, kuinka eri tavalla markkinatilanne nähtiin eri leireissä. Arkistosta löytyvä materiaali ei kerro Kekkosen omaa mielipidettä. Aiemmin vuonna 1976 Kekkonen oli ollut haluton ottamaan kantaa Televan ja Nokian yhteistyöhön, koska katsoi asian olevan liian tekninen.

L. M. Ericssonin näkökulman esitti sen Suomen tytäryhtiö. Kirjeessään se muistutti työllistävänsä Suomessa 11 000 työntekijää ja toimittavansa yli puolet kaikista Suomeen myytävistä puhelinverkon keskuslaitteista. Yhtiö oli myös perustanut Suomeen tehtaita Jorvakseen (1968) ja Raaheen (1972). Ericssonin mukaan ”tämä vastasi yrityksen tarpeita sekä suomalaisten viranomaisten toivomuksia lisätä puhelinalan teollisuutta, know-how:ta, tuotekehitystä ja tutkimusta sekä antaa

https://doi.org/10.21435/ha.153

lisää työtilaisuuksia Suomessa".[998] L. M. Ericsson oli huolissaan siitä, että posti- ja telehallitus oli päättänyt hankkia neljä digitaalista kaukokeskusta Telefennolta, vaikka Ericssonin tarjous oli selvästi halvempi. L. M. Ericsson oli tarjonnut edistyksellistä AXE-järjestelmäänsä, mutta Telefennon keskus perustui suhteellisen tuntemattomaan ranskalaiseen järjestelmään. L. M. Ericsson ilmoitti pelkäävänsä, että posti- ja lennätinhallituksen hankintapäätös kertoi markkinoiden politisoitumisesta.[999]

Nokian Björn Westerlund puolestaan syytti L. M. Ericssonia suoranaisesta kiristyksestä. Hänen mukaansa se oli edelleen monessa suhteessa monopoliasemassa. Ainoastaan Televan ja Nokian yhteisyritys Telefenno saattoi haastaa L. M. Ericssonin suuren markkinaosuuden Suomessa. Westerlundin mukaan L. M. Ericsson noudatti toimissaan kansainvälisen konsernin klassista taktiikkaa: ensin se perusti asiakasmaahan kokoonpanotehtaan hyötyäkseen kasvavista markkinoista, ja myöhemmin konserni veti tästä "satelliittiyhtiöstään" pääoman pois ja jäi vähemmistöosakkaaksi. Tällöin vastuu uuden yhtiön työllisyydestä siirtyi asemamaahan. Tämän jälkeen enemmistöosakkaana olevalle valtiolle – joka oli useimmiten myös tuotteiden suurin ostaja – jäi käytännössä velvollisuus ostaa ainoastaan tämän "oman" yhtiön tuotteita. Samalla todellinen määräysvalta säilyi ulkomaisella emoyhtiöllä, josta satelliittiyhtiö oli teknisessä mielessä täysin riippuvainen. Emoyhtiö sai omat voittonsa tietotaidon myynnistä ja ratkaisevien osien siirtohinnoista. Näin ollen "satelliittiyhtiön" voitto tai tappio tulisi olemaan emoyhtiölle toissijainen asia.

Lisäksi Suomen valtiosta oli Valmetin ja L. M. Ericssonin kaupan myötä tulossa kahden keskenään kilpailevan yhtiön osakas. Nokian näkökulmasta L. M. Ericssonin tarjous uhkasi Telefenno-yhteistyötä:

> Käydyissä keskusteluissa on kuitenkin Televan johto antanut ymmärtää, että yhteistoiminta LME:n kanssa ennen pitkää siirtyisi TELEVA:n piiriin. Niinikään on vihjailtu että ranskalaisesta tekniikasta olisi tällöin helppo päästä nopeasti irti. Tämä osoittaa mihin todellisuudessa pyritään: jälkikäteen toteuttamaan se linja, johon sos.dem. elektroniikkapolitiikkaa suunnitteleva ryhmä pyrki jo Telefennon syntyvaiheissa. Sen toteutuminen merkitsisi nykyisen Telefennon loppua.[1000]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Lopuksi Westerlund vetosi kauppapolitiikkaan ja idänsuhteisiin: L. M. Ericssonin ja Valmetin välisellä sopimuksella olisi huono vaikutus Suomen kauppasuhteisiin sekä Ranskan että Neuvostoliiton kanssa.[1001]

Valmetin hallituksen puheenjohtaja Olavi J. Mattila puolestaan kirjoitti kertoakseen L. M. Ericssonin taanneen, että sen Suomen yhtiöllä olisi kunnollista tuotekehitystä, että pääomaa ei vedettäisi Suomesta pois ja että Suomen tehtailla valmistettaisiin tuotteita myös vientiin. Ehdotus periaatesopimukseksi oli valmistunut jo marraskuussa ja käsitelty ministerivaliokunnassa mutta päätetty panna pöydälle. Olavi J. Mattila myös arvosteli voimakkaasti Björn Westerlundin näkemyksiä:

> Minulla on käsitys, että Nalle [Björn Westerlund] on pannut käyntiin kovan rummutuksen kuvitellen, että voisi pitää kotimaan markkinoilla monopoliaseman. Tämä ei kuitenkaan ole edes käytännössä mahdollista, koska täällä on jo LM [Ericsson], jolla on kaksi tehdasta Suomessa. Onhan paljon parempi, että LM on sijoittanut pääomaa Suomeen kuin että se olisi ottanut Suomesta työvoimaa Ruotsiin. Suomen LM:ää ei kuitenkaan voitane unohtaa tai heittää täältä mereen. Siitä tulisi meille hankalia kauppapoliittisia seurauksia. [– –] On kuitenkin muistettava, että Valmetin mukanaolo Suomen LM:ssä on myös Nallelle paras tae siitä, ettei maahamme muodostu Nokian kovasti pelkäämää valtion elektroniikkamonopolia. Jos LM menisi Televaan ja samalla yhdistettäisiin esimerkiksi Televa, Salora ja Valco niin telekommunikaatioalan valtion ryhmä olisi *fait accompli*.[1002]

Kesäkuussa 1978 Eero Rantala kertoikin SDP:n puoluetoimikunnalle, että valtion taholta oli käyty neuvotteluja L. M. Ericssonin Suomen toimintojen siirtämisestä valtion omistukseen ”Valmetin ja Televan yhteisin toimin”. Rantalan mukaan asian eteneminen oli kiinni siitä, uskaltaisiko Keskustapuolue tukea hanketta. Valmet ja Televa olivat jo solmineet teollisuuselektroniikkaa, tietokonetuotantoa ja puhelinkeskustuotantoa koskevat yhteistyösopimukset. Lisäksi valtion elektroniikkateollisuuteen liittyisi Salora. Rantalan mukaan lähiviikkoina oli odotettavissa Saloran osakepääoman korotus, jolloin selviäisi kenestä tulisi Saloran uusi omistaja.[1003]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valtio ei saanut edes tilaisuutta merkitä Saloran osakkeita eikä elektroniikkateollisuuden holdingyhtiö sekään toteutunut.

Kotimaisten valmistajien asetelma muuttui jälleen 1980-luvun taitteessa, kun Televa osoittautui pahasti tappiolliseksi yritykseksi. Se oli hajauttanut toimintansa useisiin tuoteryhmiin ja sen tuotekehitys kärsi pienestä koosta. Toimitusjohtaja Kanerva totesi *Helsingin Sanomissa*, että yhtiö oli kansainvälisesti katsoen aivan liian pieni yksikkö. Ostajaehdokkaina olivat jälleen Nokia ja L. M. Ericsson. *Helsingin Sanomien* mukaan L. M. Ericsson oli kiinnostunut Televasta lähinnä päästäkseen sen avulla Neuvostoliiton markkinoille. Nokia puolestaan ei halunnut, että L. M. Ericsson saisi Televan puhelinkeskustuotannon. Julkisuudessa arveltiin, että jos L. M. Ericsson tulisi Televan osakkaaksi, Televa luopuisi Nokian kanssa aloittamastaan puhelinkeskusten kehitystyöstä ja siirtyisi käyttämään ruotsalaista AXE-tekniikkaa.[1004]

Martti Häikiön mukaan Nokia pelkäsi valtionyhtiö Televan mahdollista laajentumista tietokonemarkkinoille, jossa toimi jo Nokian (*Mikko*-minitietokone) lisäksi kotimainen Strömberg (*Strömberg 1000*).[1005] Nokiassa oli jo aiemmin ennakoitu, että puolijohteet olisivat askel mikrotietokoneisiin ja tietokoneet tulisivat olemaan tärkeitä digitaalisen viestintäteknologian kehityksessä. Sosialidemokraatit puolestaan olivat jo osoittaneet aktiivisuutta ”Suomalainen tietokone” -hankkeen suunnalla[1006]. L. M. Ericssonin tiedettiin edelleen etsivän Suomesta kumppania ja eräiden poliitikkojen epäiltiin järjestelleen sopimusta Ericssonin ja Televan välillä:

> Tämä merkitsisi sitä, että tietoliikenne välineiden valmistukseen muodostuisi niin voimakas yksikkö, ettei muilla alan valmistajilla olisi enää käytännössä merkitystä, muuta kuin ehkä alihankkijoina. Kysymyksessä olisi siis eräänlainen yhteispohjoismainen hanke, johon suomalaisilla yrityksillä ei olisi mitään sanomista.[1007]

Televa aloittikin omien TDS-pientietokoneiden valmistuksen vuonna 1978[1008] ja hankki osake-enemmistön Elektroniikkayhtymä Oy:stä.[1009] Tietokoneiden valmistukseen liittyen Televa teki yhteistyösopimukset Valtion tietokonekeskuksen ja Datasaab-Valmetin kanssa[1010].

https://doi.org/10.21435/ha.153

Nokian ja Telian välinen Telefenno-yhteistyökään ei sitonut Televan käsiä kuin osittain, sillä tietokoneet oli jätetty sopimuksen ulkopuolelle. Sopimuksen mukaan Televalla oli myös mahdollisuus irtautua Telefenno-yhteistyöstä ensimmäisen kerran jo tammikuussa 1981.[1011] Tästä syystä Nokia ei voinut luottaa siihen, että Telefenno-yhteistyö sitoi Televan ja Nokian intressit riittävän voimakkaasti yhteen. Kari Kairamon arkistosta löytyvät katsaukset ja lehtileikkeet osoittavat, että Nokian johto sai edelleen eri suunnista signaaleja, joiden mukaan vasemmiston piirissä suunniteltiin valtion tuntuvaa interventiota elektroniikkateollisuuteen.[1012]

Asia ratkesi lopullisesti, kun valtio myi 51 prosenttia Televasta Nokialle keväällä 1981. Fuusion seurauksena syntyi Telenokia.[1013]

Taustalla oli Televan vaikea tilanne. Televa tarvitsi rahaa, mutta poliitikot olivat Valcon epäonnistumisen jälkeen haluttomia tukemaan valtion toista elektroniikkayhtiötä. Apua oli turha odottaa muilta valtionyhtiöiltä, sillä Olavi J. Mattilan johtamat Valmet ja Enso olivat pahoissa vaikeuksissa. Suomen valtion näkökulmasta tärkeintä oli säilyttää elektroniikkateollisuuden tuotekehitys ja työpaikat Suomessa. *Helsingin Sanomien* mukaan L. M. Ericsson hävisikin kilpailun Televasta juuri siksi, ettei se kyennyt uskottavasti takaamaan Televan noin 1200 työntekijän työllisyyttä.[1014] Nokia puolestaan hyötyi suhteistaan suomalaisiin poliitikkoihin. Pääjohtaja Kari Kairamo ja kauppa- ja teollisuusministeri Ulf Sundqvist olivat tutustuneet toisiinsa 1970-luvun lopulla[1015]. Poliitikko Ulpu Iivarin (sd.) mukaan päätös Televan yksityistämisestä herätti poliitikkojen keskuudessa vastarintaa. Televa oli ennakkotapaus valtionyhtiön myymisestä yksityiselle kilpailijalle, mitä sosialidemokraattisen ministerin toteuttamana pidettiin suoranaisena takinkääntönä.[1016]

Käytännössä Televan myynti tapahtui siten, että Nokia merkitsi Televan uusia osakkeita 20 miljoonan markan edestä, jolla se sai enemmistöomistuksen. Televan toimitusjohtaja Kanervan mukaan yhteistyö Nokian kanssa oli hyvä ratkaisu, joskin myös Nokia oli pieni tekijä alalla.[1017] Vuonna 1983 Telenokian radiopuhelinliiketoiminta liitettiin Nokian omistamaan radiopuhelinyhtiö Mobiraan. Näin suomalainen radiopuhelinteollisuus oli sulautunut yhteen Nokian johdolla[1018].

Tämän jälkeen Nokia jatkoi elektroniikkateollisuutensa laajentamista.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Perinteisesti Nokia oli suuntautunut ammattielektroniikkaan, mutta laajentui nopeasti myös viihde-elektroniikkaan. Vuonna 1983 Nokia nosti omistusosuutensa Salorassa 58 prosenttiin. Samalla se osti 70 prosentin omistusosuuden ruotsalaisesta televisiovalmistaja Luxorista.[1019] Varatoimitusjohtaja Simo Vuorilehto perusteli kauppaa ammattielektroniikan ja kuluttajaelektroniikan raja-aidan madaltumisella.[1020] Kaupan myötä Nokiasta tuli L. M. Ericssonin jälkeen Pohjoismaiden toiseksi suurin elektroniikkavalmistaja.[1021]

Nokian laajentuminen kulutuselektroniikkaan osoittautui suuren mittaluokan virheeksi. Kari Kairamon visiona oli kasvattaa Nokiasta yksi maailman suurista elektroniikkavalmistajista. Televisiot sopivat kuvaan, sillä niistä tulisi piirilevyjen ja valokaapeliyhteyksien avulla tietokoneen kaltaisia laitteita.[1022] 1990-luvun alussa viihde-elektroniikka tuotti tappiota. Televisiotuotantoon liittyen Nokia oli ostanut kuvaputkitehtaan Saksan Esslingenistä. Tehdas tuotti noin kaksi miljoonaa kuvaputkea vuodessa, mutta Nokia etsi kuumeisesti kumppania, jonka avulla tehtaan tuotanto voitaisiin saattaa kannattavalle tasolle. Kairamon aikana Nokia oli neuvotellut yhteistyöstä Hitachin kanssa, mutta neuvottelut olivat päättyneet Kairamon ennenaikaiseen kuolemaan.[1023]

Nokian hallitukselle jaetun raportin mukaan kulutuselektroniikan huono tulos johtui ylioptimistisista odotuksista, kovasta hintakilpailusta sekä korkeasta kustannustasosta.[1024] Talousjohtajana toiminut Jorma Ollila kuvasi myöhemmin muistelmissaan 1990-luvun alun tilannetta kriittiseksi: ”[Kuvaputkitehtaan] lopettaminen olisi murskannut taseemme, eikä meillä ollut siihen varaa. Meillä ei ollut muuta mahdollisuutta kuin investoida lisää rahaa tuotantoon, jonka menestyksestä meillä ei ollut mitään takeita. Saatoimme vain toivoa parasta.”[1025] Lokakuussa 1993 Nokian hallitus päätti myydä kulutuselektroniikkabisneksensä ja seuraavana vuonna se päätti lopettaa Esslingenin kuvaputkitehtaan. Ollilan mukaan televisioliiketoiminnan yhteenlasketut tappiot Nokialle olivat yli 7 miljardia markkaa (noin 1,7 miljardia euroa vuoden 2021 rahassa).[1026]

Myös Valmet jatkoi tietotekniikan alalla. Sillä oli jo vuonna 1971 perustettu Data-Saabin ja Valmetin automaatioryhmän yhteisyritys, joka valmisti tietokoneita, tietokonepäätteitä, käteisautomaatteja ja kassa-

https://doi.org/10.21435/ha.153

päätteitä. 1970-luvun suunnitelmissa yksikkö oli ollut mukana valtion elektroniikkayhtymää koskeneissa luonnoksissa, mutta sitä ei pidetty sopivana, koska yksikkö ei ollut suomalainen ja koska Data-Saabin kansainvälinen asema oli epävarma[1027]. Valmetin suojissa Data-Saab–Valmet kasvoi vuosikymmenen mittaan yli 300 hengen yritykseksi. Suurimmaksi osaksi tuotteet myytiin kotimaahan, mutta noin 10 prosenttia vietiin Neuvostoliittoon. 1980-luvulla yritys toimi nimellä Dava Oy, jonka toiseksi omistajaksi vuonna 1983 tuli L. M. Ericsson. Vuonna 1988 yhtiö liitettiin osaksi Nokia Data Systemsiä.[1028]

Myös Lohja Oy laajentui 1970-luvun lopulla elektroniikkaan. Yhtiö oli pitkään valmistanut Luxorin lisenssillä radioita ja televisioita. Vuodesta 1972 televisioita valmistettiin Finlux-nimellä. Lohja osti maaliskuussa 1979 turkulaisen ASA Radio Oy:n pian yhtiön perustajan, teollisuusneuvos Arvo Sakreliuksen kuoleman jälkeen. Vuonna 1979 Asa valmisti 45 000 ja Finlux 60 000 televisiota. Tuotannosta noin puolet meni vientiin. Kotimaassa uuden yhtiön markkinaosuus oli noin 30 prosenttia.[1029]

Lohjan elektroniikkateollisuus jaettiin vuonna 1980 kulutuselektroniikkaan, näyttöelektroniikkaan ja mikroelektroniikkaan. Kukin näistä yhtiöitettiin myöhemmin omaksi yhtiökseen. Finlux-televisioiden tuotanto myytiin vuonna 1992 Nokialle. Tunnetuin lienee kuitenkin emoyhtiöstä vuonna 1991 irrotettu komponenttivalmistaja Elcoteq, joka sekin toimi Nokian alihankkijana. Huippuvuosinaan 2000-luvun puolivälissä Elcoteq oli Euroopan suurin komponenttivalmistaja ja se työllisti 24 000 ihmistä 15 eri maassa. Lohja Oy puolestaan irtaantui elektroniikasta ja keskittyi päätoimialoilleen eli rakennusteollisuuteen ja dieselmoottoreihin.[1030]

Jälkikäteen on helppo huomata, että aloite elektroniikkateollisuuden kehittämiseksi siirtyi jo 1970-luvun lopulla selkeästi yksityiselle sektorille – erityisesti Nokialle. Valcon ongelmien jälkeen enää harva uskoi, että valtionyhtiö voisi saavuttaa sellaista teollisuuspoliittista merkitystä, mitä valtion elektroniikkayhtiöille oli muutama vuosi aiemmin suunniteltu. Tässä mielessä kuvaputkitehdas Valcon seuraajaksi syksyllä 1979 perustettu Finnvalco aloitti toimintansa hyvin erilaisista lähtökohdista kuin edeltäjänsä: sille annettiin kolme vuotta aikaa osoittautua kannattavaksi liiketoiminnaksi.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Finnvalco jatkaa kuvaputkitehdasta

Julkisessa keskustelussa Finnvalcoa pidettiin eräänlaisena Valcon jälkinäytöksenä, jonka tarkoitus oli vain siirtää varsinainen ongelma tulevaisuuteen. Aikalaisista esimerkiksi Tuure Junnila kritisoi tapaa lakaista poliitikkojen vastuuton toiminta maton alle ”siten että Valco fuusioidaan johonkin suurempaan valtionyhtiöön, niin kuin Pekema aikanaan sulautettiin monopolivoitoissa kylpevään Neste Oy:hyn”.[1031] Kansliapäällikkö Wahlroos vakuutti myöhemmin, että kuvaputkitehtaan pelastamista yritettiin vakavasti, sillä vaihtoehtoina olivat konkurssi tai tuotannon siirtäminen Valmetin tytäryhtiöön: ”Kolmatta vaihtoehtoa – pehmyttä laskua – ei ollut.”[1032]

Lokakuun 1979 lopussa eduskunta hyväksyi kuvaputkitehtaan jatkamisen Valmetin alaisuudessa. Päätös toiminnan jatkamisesta perustui oletukseen, että edellytykset kuvaputkituotannon kannattavaan jatkamiseen olivat olemassa. Aiemmin toiminta oli kaatunut suunnittelun puutteisiin, johtamiseen ja yhtiön raskaaseen pääomarakenteeseen. Tuotantolaitokset olivat kuitenkin ajanmukaisia ja kuvaputket hyvälaatuisia, ja teknisen päivityksen myötä ne täyttäisivät uusimmatkin vaatimukset. Perusratkaisultaan kuvaputkien uskottiin säilyvän tuotannossa ainakin kymmenen vuotta. Myös kysyntää arvioitiin riittävän. Monialayhtiö Valmet kykenisi markkinoimaan tuotteita paremmin kuin pieni Valco.[1033]

Avuksi otettiin Valmetin tytäryhtiö Valtra. Yhtiö oli alun perin perustettu jo heinäkuussa 1963, mutta se oli toiminut vain osakkeita omista-

https://doi.org/10.21435/ha.153

vana pöytälaatikkofirmana. Lokakuun 31. päivä Valtra muutettiin Finnvalco Oy:ksi ja sen osakepääoma korotettiin 20 miljoonaan markkaan. Nimeksi valittu "Finnvalco" oli alkujaan Valcon käyttämä tavaramerkki, joka oli saavuttanut laatunsa puolesta hyvän maineen asiakkaiden keskuudessa.[1034]

Finnvalco ostaa Imatran tehtaan

Valcon yhtiökokouksen päätös yhtiön omaisuuden myymisestä Valtralle venyi pitkälle syksyyn 1979. Valco kuitenkin oikeutti Valtran käyttämään yhtiön tuotantolaitoksia jo kauppaneuvottelujen aikana.[1035] Muodollisesti Valco Oy:n ylimääräinen yhtiökokous hyväksyi ja valtuutti johtokunnan allekirjoittamaan kauppasopimuksen Valcon omaisuuden myymisestä Finnvalcolle vasta joulukuussa. Myyntihinta oli 150 miljoonaa markkaa.

Liiketoiminnan siirto edellytti vielä erillisiä sopimuksia yhteistyökumppaneiden kanssa.[1036] Tärkeimmät näistä liittyivät Hitachin teknologiaan. Periaatteessa Valcon tekninen yhteistyösopimus ja lisenssi oli määräaikainen, eikä sitä ollut mahdollista siirtää kolmannelle osapuolelle. Jos sopimus päättyisi ennenaikaisesti, Hitachille olisi ehtojen mukaan maksettava korvauksia ja kaikki tekninen informaatio olisi palautettava.[1037]

Aluksi ei ollut selvää, miten Hitachi tulisi Finnvalcoon suhtautumaan. Ongelmia ei kuitenkaan syntynyt, sillä Hitachi asettui nopeasti tukemaan kuvaputkituotannon jatkamista Valmetin alaisuudessa. *Uuden Suomen* mukaan Hitachin johtaja Ozeki väläytti jo syyskuussa – jolloin neuvottelut kuvaputkitehtaan kohtalosta olivat aivan kesken – myös muita yhteistyön mahdollisuuksia Hitachin ja Valmetin välille. Ozeki kertoi japanilaisten olevan kiinnostuneita erityisesti Valmetin hisseistä ja vetureista.[1038] Finnvalco allekirjoitti lisenssisopimuksen Hitachin kanssa tammikuussa 1980, ja se takasi Finnvalcolle Hitachin teknologian ja tarvittavan asiantuntija-avun.[1039]

Hitachi ja Salora eivät olleet Finnvalcon osakkaita. Osakkuutta tarjottiin ainakin Saloralle, joka olisi saanut vähemmistöomistuksen markkinointisopimusta vastaan. Tällöin Salora olisi sitoutunut osta-

https://doi.org/10.21435/ha.153

maan Finnvalcon kuvaputkia samoin ehdoin kuin aiemmassa Valcon aikaisessa yhteistyösopimuksessa.[1040] Salora ei tähän kuitenkaan suostunut. Julkisuudessa Saloran toimitusjohtaja Öhquist kuitenkin kritisoi voimakkaasti kuvaputkitehtaan siirtämistä uuteen yhtiöön. Hänen mukaansa Valcon vaikeudet johtuivat siitä, että tehdas oli huippumoderni ja pitkälle automatisoitu. Sen sijaan ”Kukaan ei ole pystynyt esittämään minulle yhtään sellaista myönteistä seikkaa, joka olisi voitettu nykyisellä menettelyllä.” Valcon lopettamista hän piti kalliina virheenä, sillä raha, joka osoitettiin toiminnan jatkamiseen Valmetin alaisuudessa, olisi yhtä hyvin voitu käyttää Valcon tervehdyttämiseen. Toiminnan lopettamisesta sen sijaan seurasi tehtaan pysäyttäminen. Tällöin osa asiakkaista ja pätevästä henkilöstöstä menetettiin. Samalla Öhquist teki selväksi kantansa, jonka mukaan myös vähemmistöosakkaat Hitachi ja Salora pääsivät Valcon lopettamisen myötä irti aiemmista sitoumuksistaan.[1041]

Valmet asetti Finnvalco-kaupan toteutumiselle kolme ehtoa: Saloran oli suostuttava ostamaan suurin osa käyttämistään kuvaputkista Finnvalcolta, Hitachin oli edelleen toimitettava tietotaitoa, eikä kuvaputkituotannon jatkaminen saisi rasittaa Valmetin taloutta. Valmet puolestaan lupasi ainoastaan tehdä parhaansa. Valmetin varatoimitusjohtaja Veikko Jääskeläisen mukaan yhtiö luotti siihen, että kuvaputkitehtaan tilanne oli korjattavissa. Lähtökohtainen oletus oli, että kuvaputkituotanto voisi olla kannattavaa, kun tuotantoprosessin ongelmat olisi lopullisesti ratkaistu, kuukausituotanto ylittäisi 30 000 kuvaputken rajan ja yhtiön organisaatio olisi kunnossa. Valmet uskoi, että vaikein ongelma olisi tuotantotekniikan hallitseminen yhtiölle aiemmin vieraalla alalla.[1042]

Missään ei esitetty, että kuvaputkituotannosta tulisi kannattavaa nopeasti. Syyskuussa 1979 Valcon johtokunta oli arvioinut, että yhtiö voitaisiin saneerata tappiota tuottamattomaan kuntoon aikaisintaan vuonna 1981[1043]. Myös Valmetin edustaja Hans Andersin arvioi, että tehdas tulisi vielä vuonna 1980 tuottamaan 50 miljoonan markan tappiot ja että saneeraus tulisi kestämään ”muutamia vuosia”.[1044] Myöhemmin syksyllä 1981 Hans Andersin kertoi, ettei hän eivätkä muutkaan asian tuntevat valmetilaiset uskoneetkaan, että Finnvalco tulisi onnistumaan tavoitteessa ilman uutta kumppania: ”Uudelle vaikealle alalle lähdettäessä tulee varoa yhtä asiaa: Ei pidä lähteä mukaan toimintaan, jossa kilpailijat

https://doi.org/10.21435/ha.153

muualla ovat toimineet jo kymmeniä vuosia. Kuvaputkissa japanilaiset ja amerikkalaiset olivat oppimiskäyrällä jo valtavan pitkällä.”[1045]

Nils Björklund esittää Valmetin historiassaan, että kuvaputkituotanto tiedettiin tappiolliseksi, mutta poliitikot halusivat sulauttaa Valcon Valmetiin, jolloin tappiot hautautuivat emoyhtiön taseisiin. Tämä ei kuitenkaan täysin onnistunut Valmetin talousjohdon jyrkän vastustuksen vuoksi. Tästä syystä kuvaputkiyhtiö pidettiin Valmetin organisaatiossa visusti erillään muusta organisaatiosta. Valmetin organisaatiossa kuvaputkia valmistava tytäryhtiö Valtra – joka pian muutettiin Finnvalcoksi – sijoitettiin Automaatioryhmän alaisuuteen.[1046]

Finnvalcon johtoon nimitettiin hallitus, johon kuuluivat puheenjohtajana Valmet Oy:n varatoimitusjohtaja Veikko Jääskeläinen, jäseninä toimitusjohtaja Hans Andersin, Jouko Tukiainen ja Kalevi Seppälä.[1047] Koska Valcon uudeksi toimitusjohtajaksi valittu Olavi Numminen ei suostunut Finnvalcon toimitusjohtajaksi, Finnvalcon ”oto-toimitusjohtajaksi” nimitettiin Valmetin Automaatioryhmän johtaja Hans Andersin, joka oli aiemmin toiminut Valcon johtokunnan jäsenenä.[1048] Andersin itse luonnehti tehtäväänsä projektinomaiseksi ja väliaikaiseksi. Hänen mukaansa tarkoitus oli etsiä Imatralle oma toimitusjohtaja.[1049]

Varatoimitusjohtajaksi valittiin Stig Bergström. Hän oli kuulunut Valcon johtoryhmään ja tunsi kuvaputkitehtaan hyvin, eikä hänellä ollut rasitteena Valcon johtokunnan jäsenyyttä[1050]. Vaikka kuvaputkiyhtiön näkyvä ylin johto vaihtui, monet muutkin Valcon avainhenkilöt toimivat Finnvalcon palveluksessa. Lakkautettuja toimintoja oli lähinnä yhteiskuntasuhdejohtajan tehtävä, sillä tiedotus suunniteltiin tapahtuvan Valmetin automaatioryhmän yhteisten toimintojen kautta[1051].

Toimitusjohtaja Hans Andersinin mukaan Finnvalcon lähtökohdat olivat paljon paremmat kuin Valcolla. Sisäisen muistion mukaan: ”Yhtiön kilpailuvalttina on huippuunsa kehitetty valmistusteknologia, jota pystytään soveltamaan muiden valmistajien kehittämien erilaisten värikuvaputkityyppien valmistukseen.”[1052] Yrityksen lehdessä *Valcotiedossa* Andersin kertoi, että henkilökunta oli nyt osaavampaa ja kuvaputket olivat jo saavuttaneet laatunsa puolesta hyvän maineen asiakkaiden keskuudessa. Raha-asiatkin olivat toistaiseksi kunnossa. Välitön kriisi oli ohi ja kriisiajan poikkeuksellisten toimintatapojen jälkeen oli aika

https://doi.org/10.21435/ha.153

siirtyä normaaliin toimintaan. Vaikka yhtiöllä oli ongelmia, muuhun teollisuuteen verrattuna ne eivät olleet mitenkään poikkeuksellisia. Kiireellisimmät tehtävät olivat tuotteiden markkinointi, tehtaan käynnistäminen ja materiaalikustannusten alentaminen. Pitemmällä aikavälillä olisi kehitettävä tuotevalikoimaa ja varmistettava yhtiön kilpailukyky.[1053]

Jo ensimmäiset vuoden 1980 tuloslaskelmat osoittivat, että ilman suuria muutoksia Finnvalcosta muodostuisi pysyvästi tappiollinen. Eduskunnan hyväksymän rahoitusjärjestelyn uskottiin kuitenkin antavan sille kolme vuotta aikaa löytää kannattava liiketoimintamalli.[1054] Kauppa- ja teollisuusministeriölle raportoitiin jo huhtikuussa, että ”nykyisellä toimintastrategialla [– –] Finnvalco ei riittävän nopeasti pääse tappiota tuottavasta tilastaan”.[1055]

Uuden toimintastrategian muodostamiseksi Finnvalco osti konsulttiarvioita useilta kansainvälisiltä toimistoilta sekä kuvaputkivalmistajilta. Konsultoinnin perusteella määritettiin lyhyen ja pitkän aikavälin toimenpiteet.[1056]

Lähivuosien (1980–1984) strategiasuunnittelulle asetettiin neljä tavoitetta:

– käyttökate oli saatava positiiviseksi vuoden 1981 kolmannella neljänneksellä
– tulos oli saatava positiiviseksi vuoden 1982 kolmannella neljänneksellä
– sijoitetun pääoman tuotto (ROI) oli oltava suunnittelukauden lopussa vuonna 1984 Valmetin automaatioryhmän keskitasoa
– Finnvalcon tuli olla hyvämaineinen yritys, työnantaja ja kauppakumppani.[1057]

Lyhyen aikavälin strategiaan liittyi tuottavuuden[1058] huomattava nostaminen. Ongelmana oli tuotteiden laaja kirjo. Vaikka tehdas valmisti kolmea eri kokoa ja kahta päätyyppiä, näistä oli useita eri variaatioita. Malleja oli peräti 22 erilaista[1059]. Tuotevalikoimaa suunniteltiin supistettavan vuoden 1981 alusta vain kolmeen kuvaputkityyppiin. Myös asiakaspiiri oli tarkoitus valikoida viiteen tai kuuteen niin, että asiakkaiden yhteenlaskettu kuvaputkitarve takaisi tehtaalle tasaisen peruskuorman

https://doi.org/10.21435/ha.153

ja edullisen tuotevalikoiman. Myös tutkimus- ja tuotekehitystoimintaan oli tarkoitus panostaa aiempaa enemmän. Näillä toimenpiteillä uskottiin olevan positiivinen vaikutus, mutta pidemmän päälle ne eivät riittäisi.

Mahdollisia pitkän aikavälin vaihtoehtoja oli kolme:

- tiivistää yhteistyötä jonkin suuremman televisio- ja/tai kuvaputkivalmistajan kanssa
- supistaa tuotevalikoimaa yhteen kuvaputkityyppiin saakka
- muuttaa tuotevalikoimaa, esimerkiksi laajentaa elektronitykkien tuotantoa tai perustaa tuotantolinja pienien monitorikuvaputkien valmistusta varten.[1060]

Yhtiön tila on kriittinen ja ilmapiiri huono

Kaikki ulkopuliset arvioijat totesivat yhtiön tilanteen hyvin kriittiseksi. Imatran tehtaalla oli takanaan kriisi ja yhtiön tietotaito ja kokemus olivat puutteellisia. Konsultit korostivat, että ensin oli tärkeintä onnistua tuotannon käynnistämisessä.[1061] Näin ollen lyhyellä aikavälillä kaikki resurssit ja huomio kiinnitettiin tuotannon käynnistämiseen, henkilöstön säilyttämiseen, mielialojen kohottamiseen ja toimitusten varmistamiseen.

SRI Internationalin (entinen Stanford Research Institute) arvion mukaan Imatran tehtaan perusratkaisu oli tehokas, ja vastaavia tuotantolaitteita käytettiin eri puolilla maailmaa menestyksekkäästi. Imatran tehtaan erikoispiirteenä oli kuljettimin ja robotein automatisoitu materiaalin käsittely. Laitteistossa ilmenneet useat viat kuitenkin laskivat tuotannon määrää ja aiheuttivat suuren raaka-ainehukan[1062] – pelkästään tammikuussa 1980 materiaalihukan arvo oli noin 400 000 markkaa[1063]. SRI:n konsultoinnin aikana, vuoden 1980 alusta syyskuuhun, tapahtui huomattavaa kehitystä, mutta raaka-ainehukka oli vielä tarkastelujakson lopussakin noin 10–20 prosenttia eli kymmenen kertaa enemmän kuin vastaavissa hyvin toimivissa tehtaissa. Suurimmat ongelmat onnistuttiin kuitenkin paikallistamaan. Tällöin katsottiin, että avainasemassa eivät olleet enää laitteiden vaan työntekijöiden suoriutuminen.[1064]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Suurin lyhyen aikavälin ongelma oli kyvykkään henkilökunnan hankkiminen, kouluttaminen ja pitäminen yhtiön palveluksessa. Valcon lopettaessa toimintansa yhtiön koko henkilöstö oli irtisanottu ja Finnvalcon aloittaessa marraskuun alussa henkilöstöä palkattiin vain yhteen vuoroon. Tämä tarkoitti noin 260 työntekijää[1065]. Vaikka henkilöstö oli jo kokeneempaa kuin Valcon tuotantotoiminnan alkaessa vuonna 1978, sen koulutus oli edelleen kesken. Samaan aikaan tehdas siirtyi jälleen edellistä kehittyneemmän kuvaputkityypin tuotantoon. Aluksi Finnvalcon toiminta keskittyi uuden kuvaputkityypin tuotannon kehittämiseen ja koulutukseen, mutta henkilökuntaa lisättiin asteittain siten, että helmi-maaliskuussa 1980 siirryttiin jälleen kolmivuorotuotantoon.[1066]

Syksyn 1979 irtisanomisten sanotaan jättäneen jälkensä henkilöstöön, joka koki tulleensa huonosti kohdelluksi. Työntekijät protestoivat esimerkiksi sitä, että he olivat saaneet kuulla lomautuksista vasta radiouutisista sen sijaan, että asiasta olisi hyvissä ajoin informoitu henkilöstöryhmien edustajia[1067]. Työntekijät eivät myöskään ymmärtäneet, miksi henkilöstö ylipäätään irtisanottiin, kun tehtaan tuotantoa kerran aiottiin jatkaa. Myöhemmin haastatellut Imatran tehtaan insinöörit epäilivät, että Valcon toiminta ajettiin alas ja työntekijät irtisanottiin tarkoituksella niin, että valtion vastuu työntekijöistä katkeaisi.[1068]

Vielä syyskuussa 1979 Valmetin edustajat olivatkin luvanneet, että Valcon työntekijät otettaisiin uuteen yhtiöön vanhoina työntekijöinä – mikäli tämä vain olisi Valmetin henkilöstöpolitiikan mukaista[1069]. Valmetin sisäisen muistion perusteella yhtiön johto todella pelkäsi, että jos Valcon henkilökunta palkattaisiin entisillä, Valmetin vastaavia sopimuksia paremmilla ehdoilla, olisi Valmet ajan myötä pakotettu myöntämään samat edut koko henkilöstölleen[1070]. Saaren mukaan Valco irtisanoi lomautetun henkilöstön juuri Valmetin vaatimuksesta[1071]. Finnvalcon aloittaessa vain osa palkattiin takaisin ja aiempaa huonommilla ehdoilla.

Jo tammikuussa 1980 kävi ilmeiseksi, että osa kuvaputkitehtaan parhaista työntekijöistä oli jättänyt tai suunnitteli jättävänsä yhtiön. Helmikuussa myös Andersin totesi yhtiön menettäneen huomattavan osan koulutetuista insinööreistään. Jäljelle jääneelle henkilöstölle konsultit eivät antaneet korkeaa arvosanaa, sillä sitoutuminen työn tuloksellisuuteen oli usein heikkoa. Raporttien mukaan työntekijät järjestivät työn

https://doi.org/10.21435/ha.153

Taulukko 11. Kuvaputkitehtaan työntekijöiden määrä.

Valcon lopettaessa toimintansa 19.9.1979	Finnvalcon henkilöstö suurimmillaan syksyllä 1980
Helsingissä 30 toimihenkilöä	Myyntitoimisto Espoossa 6 toimihenkilöä
Imatralla 132 toimihenkilöä ja 487 työntekijää	Imatralla 113 toimihenkilöä ja 403 työntekijää
Sotkamossa 12 toimihenkilöä ja 48 työntekijää	Sotkamossa 6 toimihenkilöä ja 40 työntekijää
Yhteensä 709	Yhteensä 568

Lähteet: Muistio (5.11.1979). Valcon tuotannosta. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA; Finnvalco Oy (1981). Toimintakertomus 1980. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

hidastuksia, mitkä puolestaan olivat omiaan lisäämään ennestään suurta materiaalihukkaa. Työnjohtajat olivat puolestaan nuoria, kokemattomia ja asemastaan epävarmoja.[1072]

Finnvalcon aloittaessa osaamista oli tarkoitus hankkia lainaamalla muutamia kokeneita työnjohtajia ja teknikoita esimerkiksi Valmetilta. Tuotantojohtaja Suhosen lähdettyä tammikuun puolivälissä Andersin suunnitteli "kokeneen kuvaputkituotantomiehen" palkkaamista puolen vuoden määräajaksi, jolloin koulutettaisiin samalla tehtaan uusi pysyvä tuotantojohtaja. Tiettävästi kyseessä oli RCA:n entinen tuotantopäällikkö, joka olisi palkattu Imatralle määräaikaiseksi konsultiksi.[1073] Asiakirjojen perusteella järjestelyt olivat varsin pitkällä, mutta itse vierailun toteutumisesta ei ole luotettavia tietoja.

Henkilöstö puolestaan suhtautui tehtaalla liikkuviin konsultteihin nuivasti, koska monet katsoivat, että yhtiöllä oli kyllä riittävästi osaamista, jos johto vain kuuntelisi omia ammattilaisiaan[1074]. Tästä syystä ylin johto painotti toistuvasti, että kaikilla konsulteilla oli kokemusta kuvaputkituotannon johtotehtävistä joko Yhdysvalloissa tai Euroopassa suurten yritysten RCA:n, ITT:n tai Philipsin palveluksessa.[1075]

Tehtaan huono maine ja yhtiön ympärillä käyty julkinen keskustelu haittasivat henkilöstöpolitiikkaa. Tammikuussa 1980 *Uudessa Suomessa* ja *Ylä-Vuoksessa* julkaistu juttu "Finnvalcon lähtönäkymät: tappiollisuus ei karise edes täystuotannolla", herätti paljon huomiota työntekijöiden keskuudessa. Jutussa haastateltu Valmetin uusi toimitusjohtaja Matti

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kankaanpää totesi, että kuvaputkitehtaan ”kannattavuus olisi epätyydyttävä, vaikka tuotanto olisi huipussa eli kuvaputkia valmistuisi vuodessa 400 000”. Lisäksi Kankaanpää kuvasi Finnvalcoa poikkeukseksi Valmetin toiminnassa.[1076]

Kohta Kankaanpää joutui rauhoittelemaan Imatran työntekijöitä tehdastiedotteella:

> Se, että laskelmat tällä hetkellä, kuten haastattelussa sanottiin, osoittavat tappiollisuuden jatkuvan myös sen jälkeen, kun täystuotanto on saavutettu, merkitsee vain sitä, että lisäksi on löydettävä jokin muu kuin nykyinen toimintamuoto, jotta kuvaputkitoiminta antaisi tyydyttävän tuloksen pitkällä tähtäimellä. Tällaisia vaihtoehtoja haetaan tämän vuoden aikana. Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi nykyistä läheisempi yhteistyö muiden kuvaputkivalmistajien ja televisiovalmistajien kanssa, idänkauppa, erikoisputkien valmistaminen, tuotannon enimmäismäärän nostaminen, edullisempien materiaalitoimittajien löytämine jne. Näiden ja muiden vaihtoehtojen tutkimiseen ja toteuttamiseen on eduskunnan päätöksen turvin aikaa ainakin kolme vuotta.[1077]

Irtisanoutumiset muodostuivat kuitenkin pysyväksi ongelmaksi. Työntekijöiden mukaan syitä huonoon henkeen olivat Finnvalcon epävarma tulevaisuus, perheen painostus, yhtiön huono maine sekä syksyn 1979 tapahtumat, jotka oli tulkittu rankaisutoimiksi. Andersinin mukaan: ”Yhä useammin kuulee väitteen ’tästä ei tule mitään, koska ei anneta riittävästi henkilökuntaa’.”[1078]

Huhtikuussa johto suoritti henkilöstön haastattelukierroksen, jolloin noin kaksi kolmasosaa työntekijöistä kertoi, ettei uskonut Finnvalcolla olevan todellista tulevaisuutta. He kertoivatkin katselevansa uutta työpaikkaa ja tekivät tehtaalla vain välttämättömän. Kevään aikana eräät johtoryhmän jäsenet jalkautuivat tehtaalle. Näissä raporteissa kuvattiin tarkkoja havaintoja satunnaisesti valikoidun työvuoron ajalta. Kuvausten mukaan tuotantolinja saattoi seisoa pitkiäkin aikoja. Erään yövuoron tapahtumista kertoneen raportin mukaan: ”Työmoraali on huonoa ja tulehtunutta. Jos esim. kuljetin pysähtyy, pysäytetään kone ja kiistellään

https://doi.org/10.21435/ha.153

siitä, kenen alueella vika on. Katkon minimoimisesta ei välitetä."[1079] Kevään aikana riideltiin myös palkoista. Työntekijäpuoli esitti, että tuotanto alkaisi nousta, jos palkkoihin saataisiin reilu korotus. Yhtiön johto piti pyyteitä ainakin osin perusteltuina.[1080]

Konsulttiyhtiö SRI:n mukaan myös yhtiön johdon organisaatio oli epäselvä. Johdossa oli osa-aikainen toimitusjohtaja, jolle raportoi suoraan 13 eri henkilöä. Vastuukysymyksiä ei ollut määritelty ja johtoryhmä oli liian suuri. Jo alustavassa raportissa huomautettiin, että Finnvalcossa "[e]i ole kyse [amerikkalaisesta suuryhtiö] General Motorsista". Tehtaalla pidettiin aivan liikaa kokouksia, joihin osallistui liikaa ihmisiä: "Voi joko osallistua kokouksiin tai tehdä töitä". Tammikuussa konsultit esittivät vaihtoehtoista organisaatiomallia, jossa vastuu keskitettäisiin yhdelle henkilölle. Raportin jälkeen Finnvalcon organisaatiota muutettiinkin esityksen suuntaisesti.[1081]

Toimitusjohtajan palkkaaminen osoittautui kuitenkin hankalaksi. Toimitusjohtajaksi etsittiin teknisesti ja tuotannollisesti orientoitunutta henkilöä, jolta sujuisi yhteistyö japanilaisten ja kansainvälisten materiaalitoimittajien kanssa[1082]. SRI:n mukaan Suomesta ei kuitenkaan löytynyt ehdokkaita, jotka hallitsivat kuvaputken valmistuksen ja joilla oli liikkeenjohdollista kokemusta. Kriteerit täyttävän toimitusjohtajan löytämistä vaikeutti myös epävarmuus tehtaan tulevaisuudesta sekä sijainti Imatralla.[1083]

Tekniset ongelmat ratkeavat

Finnvalco aloitti tuotantotoiminnan joulukuussa 1979. Tuotannon käynnistämistä hidasti uusi käynnistämis- ja opetteluvaihe. Projektin vaativuustaso kasvoi samaan aikaan kun vanhan kuvaputkityypin rinnalla aloitettiin uuden kehittyneemmän kuvaputkityypin tuotanto. Yhdessä insinöörien ja esimiesten kanssa laaditun ohjelman perusteella tuotantotavoitteita alennettiin, henkilöstökuluja lisättiin ja Hitachin tarjoama apu päätettiin hyödyntää entistä tarkemmin.[1084]

Kuvaputkityyppi oli isossa roolissa tehtaan ympärillä käydyssä keskustelussa. Jo alun pitäen Valcon valmistamaa kuvaputkityyppiä oli

https://doi.org/10.21435/ha.153

epäilty pian vanhenevaksi malliksi. Aluksi keskustelussa tosin viitattiin futuristisiin tulevaisuuden visioihin: jo 1970-luvun alkupuolella ennustettiin, että täysin uuteen teknologiaan perustuvat ohuet näytöt tulisivat syrjäyttämään perinteiset kuvaputket. Joidenkin arvioiden mukaan tämä tulisi tapahtumaan hyvinkin pian. Lauri Saari (1975) piti riskiä kuitenkin pienenä, sillä uusi teknologia ei syrjäyttäisi käytössä olevaa perusratkaisua näkyvissä olevaan 10–15 vuoteen. ”Puolijohdetaulujen” teknologia oli vasta kehittelyn asteella.

Kuluttajat eivät Saaren mukaan olisi valmiita maksamaan selvästi enemmän ”vain siitä ilosta, että voi ripustaa ohuen kuvaputken seinälleen taulun tavoin.” Lisäksi perinteiseen kuvaputkiteknologiaan oli luvassa uusi konstruktio, jonka kehityskustannukset valmistajat haluaisivat ensin takaisin. Suurten kuvaputkivalmistajien varsin yksimielinen arvio oli, että 1980-luvun puoliväliin saakka tuotekehitys liittyisi pääosin jo käytössä olevan teknologian parantamiseen ja valmistuskustannusten pienentämiseen.[1085]

Myös Suomessa Instrumentarium kehitti 1970-luvun puolivälistä lähtien elektroluminenssiin perustuvaa näyttöteknologiaa. Yrityskauppojen myötä työ siirtyi Lohja Oy:lle, joka piti vuonna 1980 ”Finlux Display” -tuotettaan jo varsin lupaavana. Tuolloiset näyttölevyt tosin soveltuivat lähinnä tietokoneiden ja mittareiden näyttöihin. Televisioihin niitä ei kannattanut käyttää, sillä valmistus oli vaikeaa ja ne toistivat vain yhtä väriä.[1086] Televisioihin soveltuvat LCD-näytöt tulivat markkinoille 1990-luvun lopulla, mutta perinteisten kuvaputkien tuotanto saavutti huippunsa vasta 2000-luvun alussa, jolloin niitä valmistettiin enimmillään 250 miljoonaa kappaletta vuodessa.[1087]

Vaikka uusi näyttöteknologia ei vielä uhannut kuvaputkia, tarve kuvanlaadun parantamiselle oli todellinen. Kuvan laatu oli tärkeä tekijä televisioiden markkinoinnissa ja tuolloin vielä kokeiluasteella olleet teksti-tv-tyyppiset palvelut edellyttivät aiempaa terävämpää kuvaa myös ruudun reuna-alueilla. *Apu*-lehden tammikuussa 1979 haastattelemien nimettömien asiantuntijoiden mukaan Imatran tehdas valmisti hyvälaatuisia mutta jo vanhentuneita tuotteita. Vaikka tavallinen kuluttaja ei erottaisi putkia toisistaan, uusi kehitysversio oli tärkeä televisiovalmistajille. Lehden haastatteleman asiantuntijan mukaan:

https://doi.org/10.21435/ha.153

> Kysymys on hyvin pienistä asioista, jotka lopulliselle asiakkaalle eivät merkitse mitään. Mutta televisioiden valmistajille ne merkitsevät, koska niiden avulla myydään [– –]. Viime kaudella myyntivalttina oli kirkkaampi kuva, nyt mainostetaan entistä terävämpää kuvaa. Kummassakin tapauksessa on kysymys kuvaputken ominaisuuksista.[1088]

Kirkkaudessa Valcon putki oli lähes samaa tasoa muiden kanssa, mutta kilpailijoiden odotettiin jo lähitulevaisuudessa tuovan markkinoille entistä terävämpiä tuotteita. Tutkimuspäällikkö Samuli Sauran mukaan kyse oli kuitenkin marginaaliparannuksista, eikä teknologiassa odotettu tapahtuvan jättiharppauksia. Tuotekehityksessä Valcon katsottiin olevan suhteellisen hyvässä asemassa, sillä Hitachi edusti kehityksen kärkeä ja Valcon putken sähkönkulutus oli markkinoiden pienin.[1089] Valcon sisäisissä dokumenteissa kuitenkin tiedostettiin, että se oli samalla täysin riippuvainen Hitachista. Sen omat resurssit eivät riittäneet merkittävään tutkimus- ja kehitystyöhön. Parhaassakin tapauksessa tämä tarkoitti puolen vuoden viivettä uusimman teknologian käyttöönotossa.[1090]

Myös Finnvalco varautui päivittämään tuotteensa kahden tai kolmen vuoden välein[1091]. Uuden sukupolven kuvaputket[1092] alkoivat tehdä tuloaan Länsi-Euroopan markkinoille juuri vuoden 1979 lopulla. Ensin niitä toimitettiin valikoiduille asiakkaille.[1093] Imatran tehtaan uuden käynnistämisen yhteydessä uuden sukupolven kuvaputkityyppi otettiin tuotantoon vanhan rinnalle. Uuden putkityypin tuotannon aloittamista hidastivat kuitenkin tekniset ongelmat, sillä Hitachin uusi konstruktio vaati edelleen kehitystä. Myös eräiden raaka-aineiden, kuten fosforin, toimituksissa oli ongelmia, sillä japanilainen raaka-ainetoimittaja oli kärsinyt pahoja vahinkoja maanjäristyksessä. Japanista kuitenkin tuotiin Suomeen valmiita etulaseja, joiden avulla uuden putkityypin tuotantoa voitiin opetella ja ylläpitää minimitasolla. Massatuotantoon uusi kuvaputki saatiin vasta syksyllä 1980.[1094]

Uusien FVII-tyyppisten elektronitykkien tuotanto aloitettiin Sotkamon sijaan Imatralla. Tuotannon siirtoa perusteltiin sillä, että uuden mallinen elektronitykki oli entistä herkempi kuljetus- ja käsittelyvaurioille. Sotkamon tehdas kuitenkin jatkoi prässiosien toimittamista.[1095]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Imatran tehtaan tuotantoa haittasivat edelleen koneiden toimintahäiriöt. Näitä ilmeni kuljetinjärjestelmässä ja eräissä laitteissa, joiden kunnossapito ei ottanut onnistuakseen pienellä ja kokemattomalla henkilöstöllä. Kuten aiemmin, vaikeimmaksi osoittautui loistekalvotus. SRI:n konsulttien suositusten mukaan kuhunkin tuotannon kriittiseen pisteeseen nimettiin tulosvastuullinen henkilö, joka vastasi tuotantovaiheen onnistumisesta.[1096] Kesäkuussa Finnvalco myös palkkasi Valcon entisen tuotantojohtaja Suhosen konsultiksi nostamaan tehtaan tuotantoa[1097].

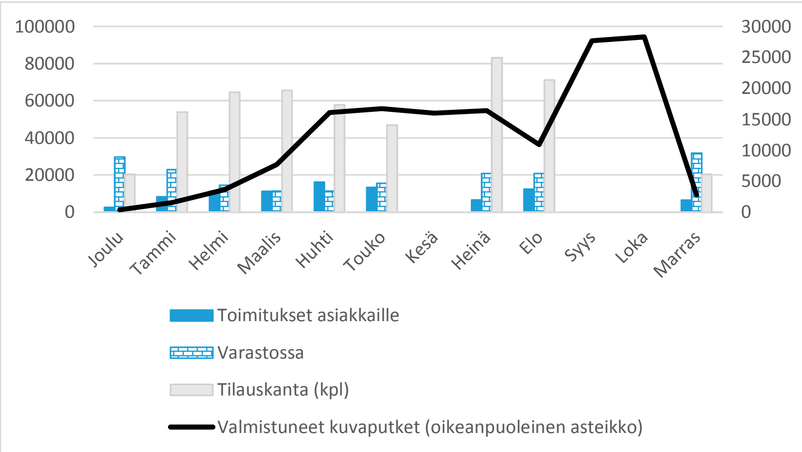
Keväällä tuotanto oli ongelmissa mutta markkinatilanne näytti hyvältä. Helmikuussa kuluvan vuoden tuotannoksi arvioitiin korkeintaan 150 000 putkea. Tässä vaiheessa näytti siltä, että tilauksia oli tulossa enemmän kuin mitä tehdas pystyi valmistamaan. Jo vastaanotettujen tilausten varmistamiseksi Finnvalco tilasi Hitachilta 30 000 valmista kuvaputkea.[1098] Maaliskuussa kauppa- ja teollisuusministeriölle vuosituotannoksi arvioitiin 150 000–200 000 ja tuolloisen tilauskannan kerrottiin olevan 62 000 kuvaputkea.[1099]

Tuotanto ja saanto kasvoivat tehtaan käynnistämisen jälkeen jopa yllättävän hyvin. Maaliskuussa 1980 tuotanto oli jo noin 2 200 kuvaputkea viikossa. Tavoitteeksi asetettiin 4 000 kuvaputken viikkotuotanto ennen kesää ja 6 000 kuvaputken viikkotuotanto vuoden loppuun mennessä.[1100] Syksyn aikana viikkotuotanto nousi parhaimmillaan jo 7 600 kuvaputkeen, mikä vastasi 350 000 putken vuosituotantoa.[1101]

Myös tuotannon laatu parani. Finnvalcon aloittaessa loistekalvotuksen jälkeisen tarkastuksen läpäisi vain 20 prosenttia putkista. Vuoden mittaan hyväksymisprosentti nousi yli 60:n. Parhaimmillaan loistekalvotuksen saanto oli 68 prosenttia, mikä periaatteessa mahdollisti 400 000 kuvaputken vuosituotannon. Laadun parannuksesta huolimatta saanto jäi edelleen jälkeen Hitachin tehtaista Japanissa, jossa vakiintuneessa tuotannossa vastaava hyväksymisprosentti oli 82. Vastaava ero nähtiin myös kahdessa myöhäisemmässä tuotantovaiheessa, räjähdyssuojauksessa ja lopputarkastuksessa: Finnvalcon hyväksymisprosentit olivat 88 ja 95, kun Japanissa vakiintuneessa tuotannossa vastaavat luvut olivat 95 ja 99.[1102]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuvaaja 3. Finnvalcon valmistamat kuvaputket, toimitukset asiakkaille, varastotilanne ja tilauskanta kuukausittain. Kesä-, syys- ja lokakuun tiedot puuttuvat. Näiden osalta valmistusmäärät ovat arvioita. Arviot perustuvat viikkotuotantoa ja saantoa esittävään graafiseen kuvaajaan.



Lähde: Finnvalcon myyntitoimisto (1980). Kuukausiraportit: "Varastotilanne ja tilauskanta". Finnvalco Oy (447/1). ELKA; Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). Työväenarkisto.

Myöhemmin Valcon aikainen tuotantopäällikkö ja Finnvalcoa konsultoinut Suhonen kertoi teettäneensä työntutkimuksen, jonka mukaan Hitachin koneet ylsivät juuri siihen kapasiteettiin, johon niiden oli luvattu yltävän. Hänen mukaansa myös japanilaiset olivat tunnustaneet, että Imatran tehtaan tuotanto oli noussut nopeammin kuin he olivat odottaneet. Tuotannon ongelmien ratkeaminen ei kuitenkaan riittänyt, sillä kuvaputkien maailmanmarkkinahinta oli laskenut. Suhonen kertoo esittäneensä Valcon johdolle jo syksyllä 1979, ettei tehtaan maksimikapasiteetti, joka olisi parhaillaankin vain 400 000–450 000 kuvaputkea vuodessa, riittäisi nostamaan toimintaa kannattavalle tasolle, sillä kannattavan tuotannon vähimmäismäärä olisi 800 000 kuvaputkea vuodessa.[1103] Finnvalcon palkkaamat SRI:n konsultit tosin laskivat, että teoriassa, jos tehdas kävisi yötä päivää arkena ja pyhänä, Imatran tehdas voisi yltää jopa 563 000 kuvaputken vuosituotantoon.[1104] Hans Andersin arvioi vuoden 1980 lopulla – jolloin päätös Finnvalcon lopettamisesta oli

https://doi.org/10.21435/ha.153

Taulukko 12. Arvio länsieurooppalaisten kuvaputkitehtaiden vuosikapasiteetista, 1 000 putkea.

Valmistaja	**Sijainti**	**Tehdas**	**1976**	**1980**	**Ennuste**
Philips	Englanti	Durham	1 000	1 500	1 500
	L-Saksa	Aachen	1 000	2 000	2 000
	Ranska	Dreux	900	1 000	1 000
	Hollanti	Meer Winshoten Heerlen Stadkanaal	600	600	1 000
	Italia		150	150	150
	Itävalta		100	100	100
	Espanja		200	200	200
Vidéocolor	L-Saksa	Ulm	650	1 200	1 200
	Ranska	Lyon	0	600	1 500
	Italia	Agnani	450	1 200	1 200
ITT	L-Saksa	Esslingen	300	500	500
Finnvalco	Suomi	Imatra	0	250	450
Yhteensä			4 450	9 300	10 800

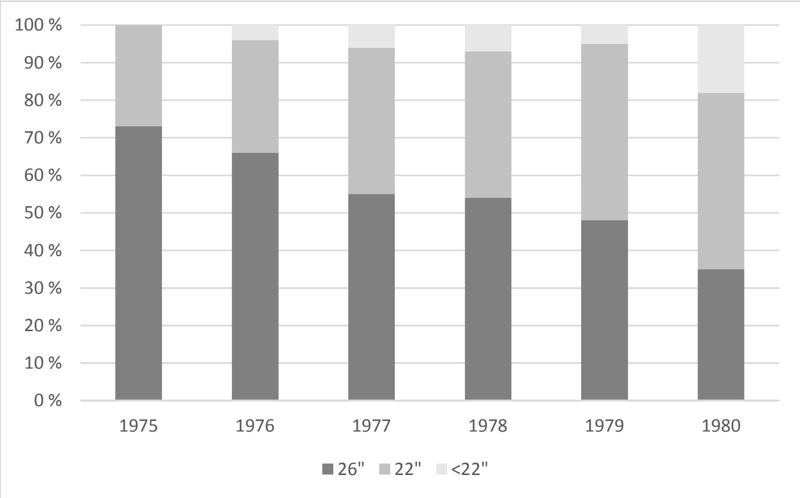
jo tehty – että vuoden 1980 hintatasolla kannattavan tuotannon raja oli noussut peräti 1,5 miljoonaan kuvaputkeen vuodessa. Imatran tehtaan tuotantokapasiteetin kolminkertaistaminen olisi edellyttänyt arviolta 300 miljoonan markan investointeja.[1105]

Tosiasia oli, että Imatran tehdas oli yksi Euroopan pienimmistä. Suuremmat tehtaat tuottivat reilusti yli miljoona kuvaputkea vuodessa (taulukko 12). Japanilaiset tehtaat olivat vielä huomattavasti suurempia, sillä niiden kapasiteetti oli tyypillisesti yli kaksi miljoonaa kuvaputkea vuodessa.[1106]

Myös tuotevalikoimassa oli toivomisen varaa. Alun perin Imatran tehtaan etuna oli pidetty sitä, että samalla tuotantolinjalla valmistettiin kolmea eri kokoa yhtä aikaa (20, 22 ja 26″). Valitut koot sopivat Saloran tuolloisiin televisiomalleihin. Tuolloin kuvaputkien tuonti ja televisioiden vienti oli kuitenkin painottunut suuriin 26 tuuman kuvaputkiin. 1980-luvun taitteessa televisioiden kysyntä kohdistui kuitenkin kasva-

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuvaaja 4. Suomessa valmistettujen väritelevisioiden kokojakauma 1975–1980.



Lähde: Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA.

vissa määrin pieniin kokoihin. Eurooppaan tuotiin nyt paljon pieniä televisioita, joiden kuvaputkikoko oli 20 tuumaa tai alle. Tämä johtui siitä, että yhä useampiin perheisiin hankittiin toista tai kolmatta televisiota.[1107] Kehitys näkyi myös kotimaisessa televisiotuotannossa (kuvaaja 4). Finnvalcon tuotantokoneisto oli kuitenkin mitoitettu 26 tuuman kuvaputkien valmistusta varten, eikä pienten kuvaputkien valmistaminen suuria putkia varten mitoitetulla koneistolla ollut optimaalista. Alle 20 tuuman putkien valmistus olisi puolestaan edellyttänyt lisäinvestointeja.[1108] Näin Imatran tehtaan vahvuudeksi ajateltu ominaisuus oli muuttunut heikkoudeksi.

Uutta kumppania etsimässä

Uutta kansainvälistä kumppania oli Lauri Saaren mukaan alettu etsiä jo syksyllä 1978, sen jälkeen kun Hitachi oli kieltäytynyt osallistumasta Imatran tehtaan jatkoinvestointien suunnitteluun. Hitachin edustaja

https://doi.org/10.21435/ha.153

herra Katoh oli ilmoittanut, että markkinoiden kehitystä oli vaikea ennustaa, mutta Valcon tehtaasta voisi tulla kannattava, kun se saavuttaisi 400 000 kuvaputken vuosituotannon ja yhtiön toiminta rationalisoitaisiin[1109]. Suomalaiset kuitenkin tiesivät alusta saakka, että Valcon tuotantokapasiteetti olisi kaksinkertaistettava. Saari kertoo käyneensä hyvin luottamuksellisia neuvotteluja kumppanuudesta Vidéocolorin kanssa. Niistä tiesivät vain toimitusjohtaja sekä hallintoneuvoston puheenjohtaja.[1110] Tästä syystä tiedot neuvottelujen ensimmäisistä vaiheista perustuvat Saaren omaan kertomukseen ja muutamiin Finnvalcon aikaisiin muistioihin.

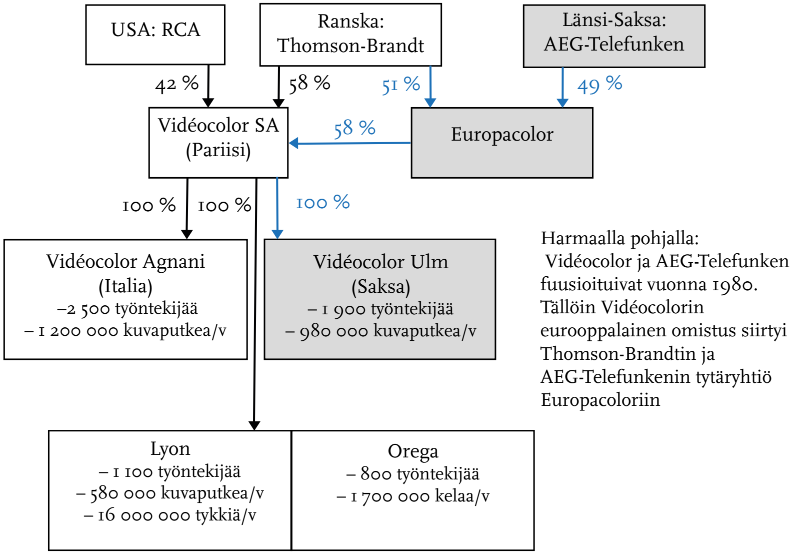
Vidéocolor oli kahden suuren elektroniikkavalmistajan, ranskalaisen Thomsonin ja amerikkalaisen RCA:n, yhteisyritys, joka valmisti värikuvaputkia Italiassa Rooman lähellä sijaitsevassa Anagnin kaupungissa. Myöhemmin sillä oli tehtaita myös Ranskassa ja Saksassa (kuvio 4). Liiketoimintahistorian tutkija Patrick Fridensonin mukaan Vidéocolor oli saanut alkunsa Thomsonin toimitusjohtaja Paul Richardin Japanin vierailusta. Paikalliset isännät olivat esitelleet Richardille uusia japanilaisia innovaatioita, kuten videonauhurin prototyyppiä, mutta vieras ei kiinnostunut näistä vaan tuli vakuuttuneeksi siitä, että Thomsonin olisi nopeasti kurottava kiinni japanilaisten etumatka kuvaputkituotannossa. Tässä aikeessa Thomson kääntyi amerikkalaisen RCA:n puoleen, ja yhteisyritys perustettiin vuonna 1971.[1111]

Valcon yhteys Vidéocoloriin syntyi helmikuussa 1978, jolloin kauppa- ja teollisuusministeri Eero Rantala vieraili Pariisissa ja tapasi samalla Vidéocolorin pääjohtaja Abel Farnoux'n. Tätä tapaamista hyväksikäyttäen Farnoux kutsuttiin joulukuussa Suomeen, jolloin käytiin luottamuksellisia keskusteluja sekä Helsingissä että Imatralla. Saaren mukaan: ”Farnoux osoittautui varsin dynaamiseksi ja nopeapäätöksiseksi henkilöksi, joka oli vannoutunut eurooppalaisuusajatuksen kannattaja – toki Ranskan johdolla.” Imatran tehdas vakuutti ranskalaisen, ja varsinaisia yhteistyöneuvotteluja käytiin Pariisissa vuoden 1979 tammikuussa. Saaren mukaan molemmat osapuolet olivat halukkaita yhteistyöhön.[1112]

Myöhemmin Finnvalcon aikana laaditun raportin mukaan Vidéocolorin pitkän aikavälin strategisena tavoitteena oli valmistaa kaikkia

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuvio 4. Vidéocolor ennen ja jälkeen AEG-fuusion vuonna 1980.



Lähde: Olof Turunen (15.1.1980). Vidéocolorin edustajien käynti Finnvalcossa 7–8.1.1980. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.

Euroopassa käytössä olevia kuvaputkityyppejä. Imatran tehdas tarjosi sille mitä ilmeisimmin yhden mahdollisuuden täydentää valikoimaansa. Vidéocolorin edustajat pitivät Imatran tehtaasta, koska tehtaan tuotantoteknologia oli hyvin edistyksellinen.[1113] Olavi J. Mattila puolestaan kertoi myöhemmin, että kauppa- ja teollisuusministeriö suunnitteli jo tuolloin Valcon myymistä kokonaisuudessaan ulkomaalaiselle ostajalle. Tarvittaessa valtionyhtiöt Valmet ja Televa olisivat osallistuneet järjestelyyn pienosakkaina.[1114]

Saaren mukaan Vidéocolor oli valmis tulemaan Valcon vähemmistöomistajaksi ja ostamaan siltä 100 000–300 000 kuvaputkea vuodessa. Yhteistyön toteuttamiseksi olisi perustettu Vidéocolor Oy, joka olisi tullut Valcon osakkaaksi Hitachin tilalle esimerkiksi 20 prosentin omistusosuudella. Suhteet Hitachiin oli tarkoitus säilyttää kuitenkin hyvinä, ja Hitachi myös hyväksyi alustavan suunnitelman. Johtaja Hata

https://doi.org/10.21435/ha.153

”oli vaaroista varoittava, mutta myöntyvä”. Saaren mukaan suunnitelmat saatiin jotakuinkin lopulliseen muotoonsa kesällä 1979. Tarkoitus oli esitellä asia molempien yhtiöiden hallintoneuvostoille Vidéocolorin kesälomakauden jälkeen, mutta Valcon elokuussa kärjistynyt kassakriisi esti suunnitelman.[1115]

Finnvalcon perustamisen jälkeen kansainvälisten yhteistyökumppanien etsiminen jatkui toimitusjohtaja Andersinin mukaan välittömästi. Ilman ketjuuntumista eurooppalaisiin putkivalmistajiin Finnvalco ei pysyisi hengissä sen jälkeen, kun valtion rahoitus olisi käytetty.[1116] Yhteistyön mahdollisuuksia rajoitti sidos Hitachiin. Sopimuksen mukaan Hitachilla oli oikeus purkaa tekninen yhteistyösopimus, jos sen kilpailijoiden omistusosuus Finnvalcosta nousisi yli 19 prosentin. Näin ollen vaihtoehdoiksi jäi, että Valmet joko myisi enintään 19 prosenttia Finnvalcon osakekannasta uudelle ulkomaiselle kumppanille, tai sitten Finnvalco osallistuisi muuten sellaiseen yhteistyöhön, joka ei loukkaisi Hitachin etua.[1117]

Alkuvaiheissa Finnvalcon johtajat tutustuivat eri valmistajiin. Matkaraportti Philipsin tehtaille kuvaa hyvin asetelmaa, jossa eurooppalaiset valmistajat katsoivat olevansa puolustuskannalla suhteessa japanilaisiin. Philipsin käsityksen mukaan suurin syy Euroopan kuvaputkimarkkinan heikentymiseen olivat juuri japanilaiset, jotka dumppasivat ylituotantoaan Eurooppaan, jossa putkien hinnat olivat painuneet jo selvästi halvemmiksi kuin Japanissa. Japanilaisten pitkän aikavälin strategiana oli saada eurooppalaiset televisiotehtaat haltuunsa, minkä jälkeen eurooppalaiset kuvaputkivalmistajat pakotettaisiin konkurssiin. Tästä syystä suuret eurooppalaiset kuvaputkivalmistajat liputtivat tullimuurin puolesta.[1118]

Suomalaisten matkaraportti kertoo, että Philips ei kiinnostunut Valcon tehtaasta, mutta toivoi suomalaisten keskittyvän Neuvostoliiton kauppaan tai ainakin irtisanoutumaan japanilaisten intresseistä:

> Philipsin käsityksen mukaan Suomeen ei koskaan olisi pitänyt rakentaa kuvaputkitehdasta. Se vain lisää ylikapasiteettia Euroopassa ja häiritsee japanilaisuudellaan markkinoita. [– –] Yhtenä mahdollisuutena Philips pitää koko [Finnvalcon] tuotannon vientiä Neuvostoliittoon, jota esim. Philips itse ei lainkaan tee. Toisena

https://doi.org/10.21435/ha.153

> Philipsin toivomuksena on se, että Finnvalco mahdollisimman vähän näyttää Japanin lippua, joka on punainen vaate heidän silmissään. Pitemmällä tähtäyksellä Finnvalcon pitäisi ostaa know-how RCA:lta (Vidéocolorilta), eikä Hitachilta.[119]

Marraskuussa 1979 Abel Farnoux kertoi, että Vidéocolor oli perustamassa elektronitykkejä valmistavaa tehdasta ja että yhtiö oli tehnyt periaatepäätöksen myös pieniä kuvaputkia valmistavan tehtaan perustamisesta. Farnoux ehdotti, että Finnvalco integroitaisiin Vidéocolorin myyntiverkostoon yhteisen myyntiyhtiön avulla. Vidéocolor tulisi Finnvalcon omistajaksi Hitachin tilalle, Imatran tehdas keskittyisi vain pienten kuvaputkien valmistukseen ja Suomen valtio tekisi vastaavan päätöksen kuvaputkien tullisuojasta mitä EEC:n odotettiin tekevän.[120]

Edelleen helmikuussa Finnvalco ehdotti yhteisen markkinointiyhtiön perustamista ja järjestelyä, jossa Imatran tehdas keskittyisi tuottamaan yhtä kuvaputkikokoa. Jälleen Vidéocolor toivoi Finnvalcon aloittavan hyvin pienten 16 tuuman kuvaputkien valmistuksen. Teknologia ostettaisiin Hitachilta, koska Vidéocolorilla ei ollut vielä omaa hyvin pienten putkien valmistukseen soveltuvaa ratkaisua.[121]

Lauri Saaren laatiman muistion mukaan Finnvalcon ja Vidéocolorin yhteistyö syventyisi asteittain. Ensin olisi perustettu yhteinen myyntiyhtiö Vidéocolor Oy, mikä sopi hyvin myös Hitachille. Toinen vaihe, jossa Vidéocolor tulisi Finnvalcon vähemmistöosakkaaksi 19 prosentin omistusosuudella, tapahtuisi vasta myöhemmin vuoden 1981 jälkipuolella. Vidéocolorin omistusosuuden uskottiin aiheuttavan kitkaa Hitachin kanssa, joten kauppa oli järkevä toteuttaa vasta sitten kun Finnvalcon ja Vidéocolorin yhteistyö toimisi niin hyvin, etteivät mahdolliset ongelmat Hitachin kanssa aiheuttaisi enää suurta haittaa.[122]

Suomalaiset ymmärsivät hyvin, että Finnvalco oli pieni toimija isojen valmistajien strategisissa liikkeissä. Vidéocolor laajensi eurooppalaista ”putki-imperiumiaan” Länsi-Saksaan ja Puolaan. Kun belgialainen Sylvania oli lopettamassa omaa kuvaputkituotantoaan, Finnvalco oli jäämässä Euroopan ainoaksi suurista valmistajista riippumattomaksi kuvaputkitehtaaksi. Sen tavoitettavissa olevat Itä-Euroopan markkinat vielä kaventuivat huomattavasti, kun Vidéocolor myi eräille Varsovan liiton

https://doi.org/10.21435/ha.153

maille näiden kahden vuoden kuvaputkitarpeen kerralla. Vidéocolorin ja Philipsin ilmeinen tarkoitus oli keskittää Euroopan markkinat niiden omiin käsiin. Finnvalcon tilanne ei ollut vielä toivoton, sillä Hans Andersinin tietojen mukaan Vidéocolor oli edelleen halukas löytämään tehtaan, joka voisi täyttää yhtiön tuotevalikoiman aukot lähinnä pienien kuvaputkien osalta.[1123]

Kuitenkin, kuten Andersin kirjoitti, suomalaisilla oli kiire löytää paikkansa:

> Vidéocolorilla on heille ensiarvoisen tärkeiden tuotantoaukkojen paikkaamiseen muitakin mahdollisuuksia kuin Finnvalco, kuten Sylvania ja ITT, joilla on täysin toimivat tehtaat ja koulittu, pitkän kokemuksen omaava henkilökunta. Se, että olemme hienoisessa etulyöntiasemassa johtunee aikojen kuluessa syntyneistä erinomaisista henkilösuhteista. [– –] Jos yleensä haluamme yhteistyötä, on ratkaisu tehtävä melko pian, muuten yhteistyömahdollisuus kariutuu lopullisesti. On aivan ilmeistä, että [Vidéocolorin] neuvottelut muusta ratkaisusta kuin Finnvalcosta ovat käynnissä ja melko pitkällä.[1124]

Vielä huhtikuussa Vidéocolor uudisti tarjouksensa. Finnvalcon näkökulmasta keskeisiä kysymyksiä oli säilyttää mahdollisuus omaan kauppaan espanjalaisen AEISA:n ja Neuvostoliiton kanssa ja taata projektin kannattavuus, mutta ennen kaikkea löytää ratkaisu pienten 16 tuuman kuvaputkien tuotannon vaatimien investointien rahoittamiseksi.[1125]

Toukokuussa Farnoux lopulta totesi, että Imatran tehdas oli liian pieni tullakseen kannattavaksi. Nyt Farnoux esitti, että Vidéocolor ostaisi Imatran tehtaan laitteiston. Laitteisto siirrettäisiin Lyoniin, jossa sijaitsevan tehtaan kapasiteetti nostettaisiin kannattavalle tasolle. Finnvalcon Imatran tehdas keskittyisi valmistamaan tiettyjä komponentteja, lähinnä elektronitykkejä Vidéocolorin televisiotuotantoa varten. Tällä tavalla Imatralla säilyisi noin 400 työpaikkaa. Valmetin johdon ja ministeriön kesken käydyissä keskusteluissa vaihtoehtoa pidettiin selvittämisen arvoisena.

Kesäkuussa käsiteltiin Farnoux'n tarjousta, johon sisältyi Finnvalcon koko osakekannan myyminen Vidéocolorille. Vidéocolor perustaisi

https://doi.org/10.21435/ha.153

Vidéocolor Suomi Oy:n, joka omistaisi Imatran tehtaan. Maksuksi Valmet saisi joko Vidéocolorin tai sen toisen emoyhtiön Europacolorin osakkeita. Valmet, Finlux ja Salora perustaisivat suomalaisen yhtiön, joka puolestaan omistaisi 8 prosenttia Vidéocolorista. Vidéocolor olisi sitoutunut ylläpitämään tuolloisen työllisyystason Imatralla ja Sotkamossa, jos Sotkamon tehdas ylipäätään sisältyisi kauppaan. Lisäksi Valmet saisi paikan Vidéocolorin hallituksessa.[1126]

Asiakirjojen valossa neuvottelut etenivät varsin pitkälle. Kesäkuussa tekemättä olivat vain Finnvalcon osakekannan arvon määrittely, yhtiön omaisuuden käyttösuunnitelma, työllisyysasioiden selvittäminen, Vidéocolorin osakkeiden arvon määrittely sekä Hitachin ja Valmetin sopimuksen purkamiseen liittyvät selvitykset.[1127] Neuvottelut kuitenkin hyytyivät äkisti.

Juhannuksen jälkeen Andersin kertoi viestittäneensä Hitachille Valmetin halusta myydä tehdas japanilaisille sillä edellytyksellä, että tehtaan työllisyys tulisi turvatuksi. Valmetin johdolle antamassaan arviossa Andersin toivoi, että Hitachin mahdollinen kiinnostuminen Imatran tehtaan ostamisesta vahvistaisi neuvotteluasemia Vidéocolorin kanssa.

> Olen sanonut [Hitachille], että olemme todenneet, että vaikka tekniikka sujuukin hyvin, on bisneksen onnistumisen kannalta välttämätöntä integroida tehdas jonkin kokeneen TV- ja TV-putkivalmistajan organisaatioon. Voisimme jatkaa yhteistyötä vähemmistöosakkaana, jos [Vidéocolor] tai [Hitachi] vaatii.[1128]

Hitachille esitettiin järjestelyä, jossa Imatran tehdas keskittyisi valmistamaan suuria 26 tuuman kuvaputkia ja Hitachi ottaisi kokonaisvastuun markkinoinnista. Tuontirajoitusten takia japanilaiset pystyivät tuomaan Eurooppaan vain hyvin vähän näitä kokoja. Toteutuessaan tämä olisi tarkoittanut Hitachin myynnin voimakasta laajentamista suurten kuvaputkikokojen alueelle, eikä Hitachi ollut halukas ottamaan riskiä.[1129]

Heinäkuussa Farnoux viimein ilmoitti, ettei Vidéocolor ollut kiinnostunut Finnvalcon laitteistakaan, mutta toisti aiemman ehdotuksensa, että Finnvalco alkaisi valmistaa elektronitykkejä Vidéocolorille[1130].

https://doi.org/10.21435/ha.153

Viimeisessä vaiheessa syksyllä 1980 neuvoteltiin vielä vaihtoehdosta, jossa Finnvalco olisi säilynyt itsenäisenä kuvaputkitehtaana siten, että Hitachi ja Vidéocolor olisivat tukeneet Finnvalcon markkinointia. Hitachi vakuuttikin olevansa valmis tehostamaan apuaan. Vidéocolor puolestaan ilmoitti, että jos Finnvalco suorittaisi investoinnit pienten 16 tuuman kuvaputkien valmistamiseksi, Vidéocolor olisi valmis ostamaan tätä kokoa 400 000 kappaletta vuodessa.[1131]

Lokakuun lopulle saakka käydyissä neuvotteluissa ei saavutettu tuloksia. Suomalaisten näkökulmasta esitykset eivät olleet riittävän hyviä. Ensinnäkin Hitachin ja Vidéocolorin ehdotukset edellyttivät 60–150 miljoonan markan investointeja Imatran tehtaaseen. Kumpikaan yhteistyökumppani ei kuitenkaan ollut halukas sijoittamaan hankkeeseen rahaa. Myöskään Valmet ei voinut sijoittaa Finnvalcoon. Mikä tärkeintä, vaikka ehdotetut yhteistyömallit olisivat parantaneet yhtiön taloudellista tulosta, kannattavuuden laskettiin jäävän edelleen pakkasen puolelle.

Kuvaputkikauppa ei kannata

Valcon kuvaputkien myynnistä on yllättävän vähän tietoja. Olemassa olevat tiedot perustuvat arkistoituihin markkinointisuunnitelmiin, vuosikertomustietoihin sekä Finnvalcon aikaisiin kuukausiraportteihin ja hajanaisiin neuvottelumuistioihin. Kokonaisuudessaan katsoen tuotteiden myyntiin liittyvän aineiston määrä on kuitenkin pieni. Luonnollinen selitys on, että tuotannon ongelmien vuoksi toteutuneet kaupat olivat suhteellisen pieniä. Myöhemmin haastateltujen insinöörien mukaan myynti oli kuitenkin saavuttamassa menestystä jo syksyllä 1979. Saksassa sopimusneuvottelut 125 000 kuvaputken myymisestä olivat loppusuoralla, kun uutinen valtion lainatakausten perumisesta keskeytti kaupanteon kuin seinään.[1132] Vielä keväällä 1980 Hans Andersin kertoi markkinoinnin toimivan hyvin ja yhtiön tilauskannan olevan reilusti yli 100 000 kuvaputkea.[1133] Myös julkisuudessa tiedotettiin positiivisista myyntiuutisista:

https://doi.org/10.21435/ha.153

> Finnvalcon putkien kysyntä Suomessa ja Euroopassa on tällä hetkellä hyvä, kerrotaan toimintansa käynnistäneestä yhtiöstä. Maaliskuun alun tilanteen mukaan on tälle vuodelle jo tehty kaupat 65 000 kuvaputkesta. Lisäksi on 60 ns. varausta ja jo toimitettujen määrä on parikymmentä tuhatta.[1134]

Kotimaisia asiakkaita olivat Salora ja selvästi pienemmissä määrin Finlux. Finnvalcon lopettamispäätöksen jälkeen Salora kertoi käyttäneensä yli 100 000 Imatran tehtaan kuvaputkea ja kehittäneensä Finnvalcon putken ympärille uuden malliston, joka oli ollut tarkoitus lanseerata vuoden 1981 alkupuolella[1135]. Sen sijaan suhde Finluxiin oli vuoden 1978 toimitusvaikeuksien jälkeen mutkikas, koska Finlux oli Valcon vaikeuksien takia joutunut kärsimään kuvaputkipulasta.

Tärkein ulkomainen asiakas oli englantilainen Rediffusion, joka valmisti vuosittain noin 120 000 televisiota. Valmistajana se oli siis suurin piirtein samaa kokoluokkaa suomalaisen Finluxin kanssa. Toinen merkittävä kansainvälinen asiakas oli Espanjalainen AEISA, joka välitti kuvaputkia sikäläisille pienille televisiotehtaille.[1136] Myös Neuvostoliittoon vietiin kuvaputkia, mutta vain vähäisiä määriä[1137]: vuonna 1980 vienti oli tiettävästi 12 000 kappaletta.[1138]

Saloran kansainvälisten vientihankkeiden Portugalissa ja Argentiinassa uskottiin avaavan uusia markkinoita.[1139] Vuonna 1980 Salora teki sopimuksen portugalilaisen televisiotehdas Megasom-Electronica Industrial Lda:n kanssa Finlandia-mallisten televisioiden valmistamisesta. Tarkoituksena oli, että tehdas valmistaisi 22 ja myöhemmin 26 tuuman väritelevisioita Saloran lisenssillä käyttäen suomalaisia kuvaputkia. Kuvaputkien menekin arvioitiin olevan aluksi 10 000 kappaletta vuodessa.[1140] Nämä olivat Imatran tehtaan kokonaiskapasiteettiin nähden pieniä lukuja, mutta uusia lupaavia mahdollisuuksia silti.

Kuvaputkituotannon kannattavuuteen vaikuttivat ennen kaikkea ulkoiset tekijät, joihin Finnvalco ei voinut mitenkään vaikuttaa. Veikko Jääskeläisen mukaan vuoden 1980 aikana jouduttiin toteamaan, ettei yhtiön perusongelma ollutkaan valmistustekniikassa, sillä suomalaiset kyllä oppivat hallitsemaan valmistustekniikan yhtä hyvin kuin kilpailijatkin. Todelliset ongelmat piilivät pitkän aikavälin markkinanäkemyksissä

https://doi.org/10.21435/ha.153

ja kustannuskehityksessä.[1141] Kuvaputkien materiaalikustannukset olivat nousseet selvästi, ja koska materiaalien ostohinnat seurasivat yleistä hintatason nousua, ei Finnvalcolla pienenä ostajana ollut juuri neuvotteluvoimaa. Valmiiden kuvaputkien myyntihinnat sen sijaan olivat laskeneet.[1142]

Kuvaputkien kysyntä oli vielä vuoden 1980 alussa kohtalainen, mutta se kohdistui pääasiassa uuteen, hieman kehittyneempään malliin, jota Finnvalco ei kyennyt tuottamaan suurina sarjoina kuin vasta syksystä 1980 alkaen. Pitkään odotettu, Moskovan kesäolympialaisten aiheuttama kysyntäpiikki jäi sekin selvästi arvioitua pienemmäksi, sillä useimmat länsimaat boikotoivat kisoja. Kun odotettua uusien televisioiden kysyntäpiikkiä ei tullut, televisiovalmistajien varastot täyttyivät. Tämä heijastui puolivalmisteiden, kuten kuvaputkien, kysyntään. Salora perui syksyn ja talven tilauksiaan 50 000 putkella. Myös vientimarkkinoilla nähtiin samansuuntaisia kehityskulkuja.[1143]

Lokakuussa Finnvalcon hallituksen puheenjohtaja Jääskeläinen totesi, että vaikka teknisesti tehdas pystyisi seuraavana vuonna valmistamaan 300 000 kuvaputkea, yhtiö ei löytäisi markkinoita myydä niitä kannattavaan hintaan. Markkinatilanne rajoittikin vuoden 1981 tuotantosuunnitelman 270 000 putkeen.[1144] Kannattava toiminta olisi edellyttänyt tuotantoa täydellä kapasiteetilla. Muutaman vuoden kuluttua Michael Porter julkaisi analyysin, jonka mukaan menestyminen kuvaputkiteollisuudessa edellytti nimenomaan tehokasta tuotantoa täydellä kapasiteetilla suurissa valmistussarjoissa. Jos tehdas ei voinut käydä täydellä teholla, toiminnan kannattavuus laski heti dramaattisesti.[1145]

Vuosikymmenen taitteessa useat televisiovalmistajat joutuivat vaikeuksiin ja sulkivat tehtaitaan. Vastaavasti kuvaputkivalmistajat supistivat omaa tuotantokapasiteettiaan. GTE Sylvanian tehdas Belgiassa suljettiin syyskuussa 1980. ITT:n Länsi-Saksan tehdasta uhkasi niin ikään sulkeminen. Myös Philips aikoi vähentää tuotantoaan useilla tehtailla. Samaan aikaan fuusioitumiskehitys jatkui. Saksalainen AEG-Telefunkken ja Nordmende fuusioitiin Vidéocoloriin (kuvio 4). Kuvaputkien valmistus keskittyi suuriin konserneihin, joilla oli läheinen suhde televisiovalmistajiin. Finnvalcon näkökulmasta tämä tarkoitti, että saavutettavissa olevien, suurista kansainvälisistä konserneista riippumattomien asiakkaiden määrä väheni.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuvaputkien valmistuskapasiteetista oli siis näin ollen ylitarjontaa. Arvion mukaan vuonna 1978 maailmanlaajuinen valmistuskapasiteetti ylitti televisioiden kysynnän noin 7,5 miljoonalla kappaleella, mutta 1983 ylikapasiteetin ennustettiin kasvavan peräti 13 miljoonaan. Suuri osa eurooppalaisten televisiotehtaiden käyttämistä komponenteista tuotiin Kaakkois-Aasiasta. Kun Euroopassa oli paine vähentää kuvaputkien tuotantokapasiteettia, Itä-Euroopan ja Kaakkois-Aasian halvan työvoiman maihin rakennettiin uutta tuotantokapasiteettia. Jopa kolmannes eurooppalaisesta valmistuskapasiteetista seisoi näin ollen käyttämättömänä.

Myydäkseen tuotantonsa Finnvalcon olisi pitänyt pystyä työntämään markkinoilla syrjään vastaava määrä Aasiasta tuotuja kuvaputkia. Tätä pidettiin mahdottomana tehtävänä uudelle valmistajalle, jolla ei ollut mitään teknologista etua puolellaan. Aiemmin esillä ollut mahdollisuus parantaa Imatran tehtaan kannattavuutta tuplaamalla tehtaan tuotantokapasiteetti oli enää pelkkä teoreettinen ajatusleikki. Uudelle kapasiteetille ei ollut kysyntää eikä investointiin tarvittavia varoja ollut saatavissa.[1146]

Eräät SEV-maat kuitenkin osoittivat edelleen kiinnostusta suomalaisiin kuvaputkiin. Neuvostoliiton edustajat kertoivat suoraan, että Finnvalcon putket olivat selvästi kalliimpia kuin japanilaiset ja ranskalaiset, mutta Neuvostoliitto halusi mieluummin ostaa putket Suomesta, koska kaupassa voitaisiin käyttää idänkaupan erityisjärjestelyjä. Jos kauppa olisi pakko tehdä vapaasti vaihdettavassa valuutassa, Neuvostoliitto ostaisi halvempia tuotteita.[1147] Clearingkaupan ongelma oli kuitenkin Finnvalcon kuvaputkien liian alhainen kotimaisuusaste[1148]: Suomen lisenssiviranomaiset suhtautuivat Neuvostoliiton kanssa käytävään kuvaputkikauppaan kielteisesti, koska putkien kotimaisuusaste oli vain vähän yli 60 prosenttia. Kuvaputkien kotimaisuusasteen korottaminen oli vaikeaa, koska lasiosia ei tehty Suomessa. Toinen vaihtoehto oli tuoda lasiosat Neuvostoliitosta, jolloin niitä ei idänkaupan käytänteiden mukaisesti olisi laskettu ulkomaisiksi osiksi. Neuvostoliittolainen osapuoli lupasikin toimittaa tarvittavia osia Suomeen, mutta aikaisintaan vasta vuonna 1981.[1149]

Syyskuussa 1980 Finnvalco teki vielä sopimuksen 27 500 suuren 26 tuuman kuvaputken toimittamisesta Neuvostoliittoon, mutta sopi-

https://doi.org/10.21435/ha.153

musta ei ehditty allekirjoittaa. Neuvottelujen yhteydessä Neuvostoliiton viestintävälineiden ministeriö ilmoitti olevansa valmis ostamaan Suomesta kahden tai kolmen vuoden kuluttua noin 200 000 kuvaputkea vuodessa. Myöhemmin eri yhteyksissä esitettiin erilaisia lukuja Neuvostoliiton antamista arvioista ja lupauksista. Tämä johtui mitä ilmeisemmin siitä, että kyselyjä ja tarjouksia oli useita. Finnvalcon lisäksi myös esimerkiksi pääjohtaja Olavi J. Mattila oli pyytänyt ja saanut tarjouksia. Sen jälkeen kun Finnvalcon lopettamisesta tiedotettiin julkisesti, eräät poliitikot olivat tiedustelleet omia yhteyksiään käyttäen Neuvostoliiton ostoaikeista, ja näistä eri lähteistä saatuja vastauksia viljeltiin kotimaisessa keskustelussa. Tällöin ei kuitenkaan otettu huomioon, etteivät Finnvalcon kuvaputket edelleenkään täyttäneet vaadittua kotimaisuusastetta.[1150]

Neuvostoliiton kaupasta ei ollut kuvaputkitehtaan pelastajaksi, koska kauppaa olisi pitänyt käydä vaihdettavassa valuutassa maailmanmarkkinahinnoin. Tällöin kysyntä olisi ilmeisesti riittänyt takaamaan kuvaputkien menekin, mutta ei kaupan kannattavuutta.[1151] Neuvostoliitto ei myöskään ollut halukas ostamaan pelkkiä kuvaputkien osia, koska Neuvostoliiton kuvaputkiteollisuudessa käytettiin eri teknologiaa. Se oli kiinnostunut ainoastaan valmiista tuotteista.[1152]

Finnvalcon kannattavuutta olisi voitu parantaa yksinkertaisesti supistamalla tuotevalikoimaa. Laskelmien mukaan pienin mahdollinen tappio olisi saavutettu keskittymällä ainoastaan 26 tuuman kuvaputkiin. Tätäkin pidettiin teoreettisena vaihtoehtona, etenkin siinä tapauksessa, että Finnvalco jatkaisi itsenäisenä yhtiönä. Asiakkaiden, jotka tyypillisesti valmistivat useita eri televisiomalleja, ei nimittäin uskottu suostuvan ostamaan pelkästään yhtä kuvaputkimallia yhdeltä toimittajalta.[1153]

Vuoden loppua kohti markkinoiden tilanne heikkeni entisestään. Pääasiakas Salora peruutti syksyn tilauksiaan 50 000 kuvaputken edestä. Myös espanjalainen asiakas jätti lunastamatta ja maksamatta noin 4 500 tilaamaansa putkea. Tehtaan viikkotuotanto pudotettiin tarkoituksella noin 6 000 putkeen. Harkinnassa oli pidempi, kahdesta neljään viikkoa kestävä ylimääräinen tuotantotauko. Ensimmäisen toimintavuoden taloudellinen tulos oli väistämättä muodostumassa heikoksi. Vaikka tuotannon bruttokate oli kääntynyt positiiviseksi jo keväällä ja lievää paran-

https://doi.org/10.21435/ha.153

nusta oli edelleen odotettavissa, käyttökate (myyntivoitto vähennettynä kiinteillä kustannuksilla) pysyi sitkeästi miinusmerkkisenä. Lokakuun ennusteen mukaan tilivuoden tulos olisi ollut 46 miljoonaa markkaa alijäämäinen.[1154]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Viimeinen jäljelle jäänyt vaihtoehto

> Tuuli voi yltyä liian navakaksi, tai vene on jo ajautunut karikkoon, kun käännös olisi pitänyt tehdä paljon aikaisemmin.
> (Ollila & Saukkomaa, 2013, 419)

Alun perin Finnvalcolle oli luvattu kolme vuotta aikaa löytää ratkaisu kannattavuusongelmiin. Vuoden 1980 kevään ja kesän aikana oli tutkittu kaikki vaihtoehdot kuvaputkitehtaan pelastamiseksi. Mikään ei johtanut tuloksiin. Syksyn saapuessa kävi ilmeiseksi, että jäljellä oli enää viimeinen vaihtoehto – toiminnan lopettaminen ja omaisuuden myyminen.

Päätös toiminnan lopettamisesta

Hans Andersinin mukaan aloite Finnvalcon lopettamiseksi tuli kauppa- ja teollisuusministeriöstä. Kansliapäällikkö Bror Wahlroos ilmoitti heinäkuun alussa, että valtio hoitaisi Finnvalcon rahoituksen – mutta vain sillä ehdolla, että Valmet ilmoittaisi vielä heinäkuun loppuun mennessä, kuinka se aikoi Finnvalcon kanssa menetellä. Kansliapäällikön mukaan ainoat vaihtoehdot olivat tehtaan myyminen tai lopettaminen. Jos taas Valmet ennen heinäkuun loppua esittäisi laskelmia, joiden mukaan Finnvalco tulisi kannattavaksi, kukaan ei uskoisi niihin ja Valmet joutuisi yksin kantamaan riskin. Tässä tilanteessa Andersin pyysi lisäai-

https://doi.org/10.21435/ha.153

kaa syyskuun loppuun saakka, jotta yhteistyöneuvottelut Vidéocolorin ja Hitachin kanssa saataisiin ensin päätökseen. Mikäli sopimusta ei syntyisi, Valmet lopettaisi Finnvalcon. Kansliapäällikkö hyväksyi ehdotuksen.

Viimeistään tässä vaiheessa oli selvää, että Finnvalcolla oli kaksi vaihtoehtoa: tulla myydyksi tai lopetetuksi. Ilman valtion jatkuvaa rahoitusta sen kassa olisi tyhjä noin kuukaudessa.[1155] Kauppa- ja teollisuusministeriössä aloitettiin yhtiön lopettamiseen liittyvät valmistelut heti heinäkuun lopulla laatimalla laskelma lopettamiseen liittyvistä kustannuksista. Ministeriön mukaan Valmetin antamat arviot osoittivat, että eduskunnan syksyllä 1979 myöntämät vielä käyttämättömät varat riittäisivät Finnvalcon hallittuun lopettamiseen, jos toiminta lakkaisi vuoden 1980 puolella.[1156]

Loppukesästä Finnvalco sai vielä yhden kuukauden lisäaikaa. Ministeriön ja Valmetin välisissä neuvotteluissa vahvistettiin, että Finnvalcoa koskevat lopulliset johtopäätökset tehtäisiin myyntineuvottelujen jälkeen.[1157] Lokakuun lopussa myyntineuvottelut olivat päättyneet ja oli aika tehdä lopulliset johtopäätökset. Tuolloisten arvioiden mukaan vuoden 1980 tappioiksi ennakoitiin noin 80–85 miljoonaa markkaa. Myös tuleville vuosille oli laadittu erilaisia, eri tuotevalikoimiin ja volyymeihin perustuneita budjetteja, joista yksikään ei osoittanut edes nollatulosta (taulukko 13). Valmetin varatoimitusjohtaja ja Finnvalcon hallituksen puheenjohtaja Veikko Jääskeläinen totesi muistiossaan, että:

> Analysoidessaan Finnvalcon tulevaisuudennäkymiä perusteellisesti on Valmet Oy joutunut toteamaan, että Finnvalcolla ei nähtävissä olevan tulevaisuuden aikana ole elinmahdollisuuksia ilman jatkuvia mittavia tukitoimenpiteitä. Näillä oloissa ainoaksi vaihtoehdoksi on jäänyt lopettaa toiminta silloin, kun se voidaan suorittaa hallitusti.[1158]

Muodollisesti päätös Finnvalcon lopettamisesta tehtiin lokakuun viimeisinä päivinä. Ensin Finnvalco Oy pyysi maanantaina 27. lokakuuta taloudelliseen tilanteeseensa vedoten emoyhtiö Valmet Oy:n johtokunnalta lupaa yhtiön lopettamiseksi[1159]. Luvan saatuaan Finnvalco Oy:n hallitus päätti toiminnan lopettamisesta keskiviikkona 29. päivä (taulukko 14).

https://doi.org/10.21435/ha.153

Taulukko 13. Finnvalcon lokakuussa esittämä tulosennuste vuosiksi 1981–1985, miljoonaa markkaa.

	1981	1982	1983	1984	1985
LIIKEVAIHTO	126	163	186	210	224
Materiaalikustannukset	79	107	127	149	166
Raaka-ainehukka	6	6	8	9	8
Muut kustannukset	58	62	69	69	78
KÄYTTÖKATE	-17	-12	-18	-17	-28
Korot	15	15	15	15	15
Poistot	10	10	10	10	10
NETTOTULOS	-42	-37	-43	-42	-53

Lähde: Muistio (1980). Finnvalco Oy:n tuotannon lopettaminen VN iltakouluun 29.10.1980. Finnvalco Oy (447). ELKA.

Julkisuuteen yhtiön toiminnan ilmoitettiin loppuvan vuoden loppuun mennessä. Viesti oli lohduton: ”Käytännöllisesti katsoen koko tehtaan henkilökunta joudutaan irtisanomaan.” Lopettamisen syyksi ilmoitettiin markkinanäkymät, joiden taustalla oli väritelevisioiden kysynnän pysähtyminen ja kuvaputkien valmistuskapasiteetin pysyvä ylitarjonta:

> Vaikka Imatran tehtaan tuotanto onkin kuluvan vuoden aikana noussut niin, että tehdas pystyisi vuonna 1981 toimittamaan jo yli 300.000 laadultaan ensiluokkaista kuvaputkea ja saavuttaisi noin vuoden kuluessa johtavien eurooppalaisten kuvaputkenvalmistajien tehokkuustason, on Valmet Oy:n johto joutunut toteamaan, ettei Finnvalcolla ole elinmahdollisuuksia liiketaloudellisesti terveenä yrityksenä. Toiminta on tämän vuoksi päätetty lopettaa vaiheessa, jossa se voidaan vielä tehdä hallitusti ja aiheuttamalla niin vähän haittaa kuin mahdollista yrityksen eri sidosryhmille.[1160]

Heti päätöksen jälkeen emoyhtiö Valmet pyysi kauppa- ja teollisuusministeriötä ryhtymään toimenpiteisiin vuoden 1979 kolmannen lisämenoarvion Valcon pelastamiseen myönnettyjen määrärahojen[1161] perustelujen muuttamiseksi niin, että jäljellä olevat valtuudet – 139,5 miljoonaa markkaa – olisivat käytettävissä Finnvalcon lopettamisesta

https://doi.org/10.21435/ha.153

Taulukko 14. Suunnitelma Finnavalcon lopettamispäätöksen aikatauluksi.

Tiistai 28.10.	klo 8.00	Valmet Oy:n johtokunta käsittelee Finnvalcon tilannetta
	klo 9.30	Kauppa- ja teollisuusministeriön ja Valmetin neuvotteluryhmä käsittelee asiaa ja päättää aikataulusta
	klo 10.40	Valtiosihteeri Hiltusen ja budjettipäällikkö Korpelan informointi
		Ministeri Sundqvist informoi avainministereitä
	klo 17.00	Neuvotteluryhmän kokous
Keskiviikko 29.10.	klo 7.30	Kauppa- ja teollisuusministeriön ja Valmetin neuvotteluryhmä
	klo 8.45	Finnvalcon johto informoi henkilökuntaa
	klo 9.00	Valmetin johtokunta tekee Finnvalcon johtokunnan esityksestä tarpeelliset päätökset
	klo 11.00	Valmetin hallintoneuvoston informointi
	klo 12.30	Finnvalcon hallitus tekee lopulliset päätökset
	klo 13.00	Aineiston jako iltakoulua varten
	klo 15.30	Hallituksen iltakoulu
	iltakoulun jälkeen	Tiedotustilaisuus
Perjantai 31.10.	klo 10.30	Ylimääräinen raha-asiain valiokunta ja valtioneuvoston istunto. Päätös lisäbudjetin antamisesta.
	klo 11.00	Tasavallan presidentin esittely
Tiistai 4.11.		Lähetekeskustelu eduskunnassa

Lähde: Kauppa- ja teollisuusministeriö (29.10.1980). FV-projektin aikataulu. Finnvalco Oy (447/8). ELKA.

aiheutuvien kustannusten ja yhtiön maksamattomien velkojen suorittamiseen.[1162] Eduskunnalle asia annettiin vuoden toisen lisämenoarvion yhteydessä heti perjantaina 31. lokakuuta.[1163]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Työntekijöille päätös tulee yllätyksenä

Julkisuudessa tiedettiin, että Finnvalco vähensi tuotevalikoimaansa ja etsi kansainvälistä yhteistyökumppania[1164]. Sen sijaan oma henkilöstökään ei tiennyt yhtiön todellisesta tilanteesta. Syksyn mittaan insinöörit saivat tuotannon ongelmat hallintaansa ja tehtaan viikkotuotanto rikkoi ennätyksiä.[1165] Yrityksen johto, joka oli huolissaan tehtaan huonosta ilmapiiristä ja halusi kaikin keinoin kohottaa ilmapiiriä, oli erittäin varovainen lausunnoissaan. Elokuussa 1980 Hans Andersin oli tosin kertonut *Helsingin Sanomille* suhtautuvansa Finnvalcoon tietoisen viileästi, vaikka myönsi, että hankkeessa oltiin jo ”teknisesti voiton puolella”:

> ”Toiminnan taloudellinen puoli on heikentynyt”, sanoo Andersin. Kuvaputkien hinnat ovat viime aikoina pysyneet vakaina, mutta raaka-aineet ovat kallistuneet. Kuvaputkituotannon jatkaminen Suomessa riippuukin ilmeisen paljon kansainvälisestä hintakehityksestä, jossa saattaa tapahtua paljon heittoja. Kuvaputkien kuten autojenkin hinnat ovat nykyisin maailmalla japanilaisten käsissä.[1166]

Vaikka tehtaan teoreettinen kapasiteetti oli 400 000 kuvaputkea vuodessa, tuotantotavoitetta kerrottiin tarkistettavan alaspäin. *Helsingin Sanomien* haastattelussa Andersin kertoi varsin suoraan, että perusongelma oli pitkän aikavälin kannattavuus.[1167]

Kuvaputkitehdas kiinnosti lehdistöä. Finnvalcon perustamisen yhteydessä yhtiöön ei perustettu vakanssia yhteiskuntasuhteista vastaavalle henkilölle. Pian kuitenkin huomattiin, että tehtaan suhteet paikallistasolla olivat etäiset. Tämä oli ongelma, koska tehdas kilpaili paikallisesta osaavasta työvoimasta. Tilanteen korjaamiseksi Imatran tehtaalla oli alettu järjestää säännönmukaisesti tiedotustilaisuuksia paikallismedialle. Syyskuun puolivälin ”rutiinitilaisuudessa” yhtiö kertoi positiivisia uutisia: ”Prosessin tekninen hallinta on kehittynyt erittäin myönteisesti, ja kuvaputkia ostavat asiakkaat ovat olleet varsin tyytyväisiä laatutasoon.”[1168]

Lokakuun 15. päivä tilaisuudessa kerrottiin yhtiön teknisten ongelmien ratkenneen. Lehdistössä viesti tulkittiin niin, että Finnvalco oli

https://doi.org/10.21435/ha.153

vihdoin päässyt vaikeuksistaan. Myös lehdistötiedote kehui tehtaan teknistä valmiutta, toki nostaen esiin myös kiristyvän markkinatilanteen:

> Finnvalco Oy:n huippumoderni kuvaputkitehdas Imatralla on nyt teknisesti valmis vastaamaan markkinoiden haasteisiin. [– –] Syyskuussa saavutettiin parhaimmillaan yli 7 500 kuvaputken viikkotuotantotaso, joka vastaa n. 80 %:a tehtaan suunnitellusta nimelliskapasiteetista. Tunnusomaista kaikille Finnvalcon valmistamille kuvaputkille on pitkä käyttöikä ja pieni energian kulutus, mitkä ominaisuudet ovat tärkeitä kaikille tv-vastaanottimen ostajille. Äskettäin massatuotantoon otettu uusi kuvaputkimalli, josta käytetään merkintää FV-2, tunnetaan lisäksi entistä paremmasta kuvan terävyydestä ja väripuhtaudesta. [– –]
>
> Vasta aivan viime viikkoina on esiintynyt merkkejä menekin vähenemisestä Euroopassa. OECD-ennusteen mukaan kotitalouksien käytettävissä olevat rahavarat tulevat jatkossakin vähenemään, minkä oletetaan vaikuttavan mm. TV-vastaanotinten menekkiin. Tästä johtuen on odotettavissa kuvaputkimarkkinoiden kiristymistä ensi vuonna.[1169]

Samaan aikaan kauppa- ja teollisuusministeriö valmistautui jo täyttä päätä Finnvalcon lakkauttamiseen. Siksi ongelmien ratkeamisesta kertovat valtakunnalliset uutiset olivat epämiellyttävä yllätys. Kansliapäällikkö Wahlroos syytti tapahtuneesta toimitusjohtaja Andersinia.[1170]

Imatran tehtaan paikallisjohto tiesi, että Finnvalcon vaihtoehtoja tutkittiin eri näkökulmista ja että tehtaan lopettaminen oli yksi vaihtoehto. Paikallisjohto ei kuitenkaan tiennyt, että lopettamispäätös oli viimeistä silausta vaille valmis. Tiedotustilaisuudessa paikalla olleista ainoastaan Andersin tiesi, että enää vain ihme voisi pelastaa tehtaan. Andersinin mielestä tiedotustilaisuuden peruminen viime hetkellä olisi kuitenkin aiheuttanut spekulointia ja ruokkinut huhuja juuri ennen viimeisiä neuvotteluja. Edellisenä päivänä Vidéocolorin Farnoux oli ilmoittanut haluavansa vielä kerran tavata ministeri Mattilan.[1171]

Andersin oli keskustellut lehdistötilaisuudesta etukäteen Mattilan kanssa, mutta vastoin Mattilan suositusta, Andersin ei perunut tilaisuut-

https://doi.org/10.21435/ha.153

ta. Ilmeisesti Andersin ei osannut ennustaa sen saamaan huomiota. Hän kuitenkin myönsi, että lehdistötiedote antoi varsin positiivisen kuvan yhtiön tilasta. Sinällään lehdistötilaisuudessa ei ollut mitään erikoista, sillä Imatralla oli järjestetty lehdistötilaisuus kerran kuukaudessa. Lokakuun tilaisuuden pääuutinen oli saavutetut tuotanto- ja saantoennätykset, VTT:n kanssa solmittu yhteistyösopimus sekä onnettomaksi osoittautunut lausunto kannattavuuden paranemisesta. Sitten paikallismedialle suunnatusta viestistä tulikin yllättäen iso uutinen.[1172]

Mediassa ”vääränlaista huomiota” herättänyt tehtaan toimintaa ja kannattavuutta käsitellyt kohta oli Andersinin mielestä tehtaan työntekijöiden kannalta tärkeä. Yhtiö oli kaikin keinoin yrittänyt valaa uskoa tulevaan. Viesti kannattavuuden nopeasta paranemisesta oli tarkoitettu henkilöstölle merkiksi siitä, että toiminnassa oli synkän kevään jälkeen todella tapahtunut edistystä. Andersin kertoi ajatelleensa, että kohta työttömäksi jäävä henkilöstö tarvitsi julkisen tunnustuksen, sillä julkisessa keskustelussa henkilöstön taitamattomuus oli nostettu yhdeksi tehtaan suurimmista ongelmista.[1173]

Eduskunnan valtiovarainvaliokunta ei löytänyt tiedotustilaisuudelle mitään hyväksyttäviä perusteita ja piti erityisen moitittavana, että yhtiön johto oli esittänyt puutteellisen tai virheellisen kuvan yhtiön tilasta[1174]. Myös Valmetin johto piti tilaisuuden hoitoa taitamattomana. Andersin siirrettiin noin vuodeksi syrjään Valmetin Automaatioryhmän johdosta.[1175]

Myöhemmin lehdistössä käytiin kiivasta keskustelua siitä, kuka tiesi Finnvalcon lopettamispäätöksestä ennalta ja kuka ei. Pääministeri Koivisto kertoi saaneensa ”jonkinlaisen varoituksen”, mutta lopullinen ratkaisu tuli hänellekin yllätyksenä. Hallituksen sisällä tiedon sai ensimmäisenä kauppa- ja teollisuusministeri Ulf Sundqvist, joka informoi hallitusryhmiä ja pääministeriä juuri ennen muodollista päätöstä.[1176]

Yhtiön sisällä toiminnan lopettamisesta kerrottiin vasta, kun päätös oli jo tehty. Tehtaan johtoryhmä kutsuttiin koolle 28. lokakuuta tiistai-iltana. Henkilöstöpäällikkö Pekka Laitisen mukaan tilaisuus oli ”suhteellisen hiljainen kokous, kysymyksiä vähän ja paljon tyrmistystä”.[1177]

Henkilöstölle päätöksestä kerrottiin seuraavana päivänä kello 14. Lehdistön haastattelemat työntekijät kuvasivat lopettamispäätöstä ja irtisanomisia yllätykseksi. He muun muassa pohtivat, olisiko noin viikkoa

https://doi.org/10.21435/ha.153

aiemmin kuultu uutinen Saloran 50 000 kuvaputken tilauksen perumisesta enteillyt tulevaa. *Uuden Suomen* myöhemmin joulukuussa haastattelemaan laaduntarkastajan mukaan henkilöstöllä ei ollut tietoa tehtaan tulevaisuutta koskevista neuvotteluista:

> Mitään konkurssiin viittaavaa emme työpaikalla havainneet [– –]. Kukaan ei kiinnittänyt myöskään sen suurempaa huomiota siihen, että joskus kesällä varastoon ilmestyi 500 irtisanomislomakkeen nippu. Meille kerrottiin vain, että eihän niitä yksinkappalein voi tilata, jos joskus satutaan tarvitsemaan.[1178]

Tälläkin kertaa nousi esiin epäilys, että vaihtoehdot toiminnan jatkamiseksi oli jätetty tarkoituksella tutkimatta. Myös tehtaan johtoryhmä lähetti heti keskiviikkona 29.10. Finnvalcon hallitukselle, Valmetin johdolle ja valtioneuvostolle kirjeen, jossa he kritisoivat päätöstä. Heidän mukaansa kuvaputkia käyttävät kotimaiset asiakkaat Finlux ja Salora joutuisivat nyt pulaan. Japanilaiset putket eivät korvaisi Finnvalcon tuotantoa, sillä ne tulisivat pian jäämään tullimuurin taakse. Johtoryhmän mukaan käsitys kuvaputkiteollisuuden ylikapasiteetista oli harhaa. Imatran tehtaan etuna sitä paitsi oli Hitachin korkea tuotantoteknologia. Näillä perusteilla johtoryhmä ehdotti, että tehtaan perustamiseksi myönnetyt varat käytettäisiin alkuperäisen suunnitelman mukaisesti toiminnan jatkamiseen.[1179] Finnvalcon hallitus kuitenkin torjui esityksen viitaten Saloran ja Finluxin kanssa käymiinsä keskusteluihin.[1180]

Metallityöväenliitto moitti kauppa- ja teollisuusministeriötä tavasta, jolla Finnvalcon asiaa oli hoidettu. Tiedotus esimerkiksi oli ristiriitaista: ”Raskaimmat inhimilliset ja taloudelliset kärsimykset siitä koituvat aina Finnvalcon työntekijöille, joiden perusturvasta on kaiken aikaa kysymys.” Myös Metallityöväenliitto vaati toimintamahdollisuuksien pikaista uudelleen selvittämistä yhteistyössä henkilöstön ja ammattiliiton kanssa. Erityisen tärkeää olisi selvittää idänkaupan mahdollisuudet:

> Työntekijöiden irtisanomisaikaa on pidennettävä niin pitkäksi, vähintään kuudeksi kuukaudeksi, että kaikki tarvittavat selvitykset tuotannon jatkomahdollisuuksista ja muista työllistämismahdolli-

https://doi.org/10.21435/ha.153

suuksista on saatu käsiteltyä asianmukaisella yhteistoimintalain edellyttämällä tavalla.[1181]

Tuottavuus laskee nopeasti

Lopettamispäätöksen jälkeen yhtiön toiminta keskittyi tuotannon alasajoon, viimeisten toimitusten suorittamiseen ja omaisuuden myyntiin. Yhtiön asteittaista lopettamista varten perustettiin erillinen projekti, jota johti varatoimitusjohtaja Bergström[1182].

Tehtävät olivat käytännönläheisiä. Materiaalitoimittajille piti maksaa toimitetuista komponenteista. Tilatuista mutta vielä toimittamattomista komponenteista ja materiaaleista yhtiö otti vastaan ja maksoi ne, joita tarvittiin tuotannon päättämiseen.[1183] Tavoitteeksi asetettiin, että asiakkaiden tuotanto ei häiriintyisi kuvaputkien puutteen vuoksi. Avoimet tilaukset, joihin Finnvalcon oma tuotanto ei enää riittäisi, täytettäisiin vaikka muiden valmistajien toimituksilla[1184]. Lopettamishetkellä Finnvalcolla oli varastossaan 58 000 myymätöntä putkea[1185].

Vasta äsken tuotantoennätyksiä rikkonut tehdas ei enää toiminutkaan totuttuun tapaan. Sen jälkeen, kun henkilöstölle ilmoitettiin irtisanomisista, tehtaan tuotanto putosi nopeasti alle puoleen.[1186] Henkilöstöä haastatelleen *Uuden Suomen* mukaan: ”iltavuoro jatkoi töitään vielä normaaliin tapaan, mutta jo yövuoron aikana alkoi tahti heiketä ja aamuun mennessä saatettiin todeta tuotannon romahtaneen alas.”[1187]

Ratkaisua etsittiin johdon ja henkilöstön edustajien välisissä neuvotteluissa. Marraskuun alussa Imatran Elektroniikkatyöväen ammattiosasto esitti irtisanomisaikojen pidentämistä kuukaudella. Ammattiosasto lupasi puolestaan myötävaikuttaa siihen, että tuotantoteho nousisi niin korkeaksi kuin olosuhteiden puitteissa oli mahdollista. Finnvalcon hallitus suostui esitykseen. Päätöstä perusteltiin paitsi henkilöstöryhmien antamalla lupauksella myös sillä, että toimenpide vähentäisi epäkuranttiksi jäävän materiaalin määrää ja tulevien korvausvaatimusten[1188] uhkaa sekä helpottaisi henkilöstön myöhempää työllistymistä.[1189]

Tuotanto kuitenkin laski edelleen. Prosessin loppupäässä, poikkeutuskelan asennusvaiheessa ja putken säätövaiheessa (ITC), tuotanto putosi

https://doi.org/10.21435/ha.153

kolmannekseen jo saavutetusta tasosta. Tätä ei voitu selittää teknisillä vaikeuksilla, koska kyseessä oli manuaalinen työvaihe.[1190] Kun syyskuussa tuotantovaiheen läpäisi parhaimmillaan 500 kuvaputkea vuorossa, tavoite oli jo ennen tehtaan lopettamispäätöstä pudotettu Saloran peruuttaman tilauksen vuoksi 400 putkeen. Lopettamispäätöksen jälkeen vaiheen läpäisseiden määrä putosi nopeasti 220 putkeen ja ammattiliiton kanssa tehdyn sopimuksen jälkeen edelleen 180 putkeen vuorossa.

Noin viikon kuluttua pääluottamusmies esitti, että työntekijöiden motivaatio paranisi, jos Finnvalco maksaisi työntekijöille kahden kuukauden ylimääräisen palkan. Tällä kertaa hallitus vastasi, että lisäkustannukset olisi alistettava emoyhtiö Valmetin johtokunnalle. Lisäksi se huomautti, että työsopimusten jatkaminen olisi normaalisti maksanut noin puoli miljoonaa markkaa kuukaudessa, mutta marraskuun puolivälissä tuotannon taso oli laskenut niin paljon, että yhden kuukauden kustannukset nousivat jo 2,5 miljoonaan markkaan.[1191]

Erimielisyyksien kärjistyessä johto otti yhteyttä Metallityöväenliiton puheenjohtaja Sulo Penttilään. Varatoimitusjohtaja Bergströmin mukaan tuotannon jatkamiselle ei ollut enää edellytyksiä, jos määrät eivät kohoaisi selvästi. Lopuksi kirje vetosi työntekijöiden omaan etuun: ulkopuolisetkin olivat kiinnittäneet huomiota huonoon työmotivaatioon, joka saattaisi vielä pilata henkilöstön maineen työntekijöinä.[1192]

Omassa keskuudessaan yhtiön johto kuvasi tilannetta tahalliseksi jarrutukseksi. Joulukuun alkuun mennessä jarrutus oli maksanut yhtiölle noin 10 miljoonaa markkaa. Vuoden loppuun mennessä tappiot kasvaisivat vielä 4,5 miljoonalla markalla. Koska loppuvuoden suunniteltu tuotanto oli kokonaan myyty ja tarvittavat materiaalit hankittu, jarrutuksen aiheuttama tappio riippui suoraan siitä, kuinka paljon kuvaputkia jäi jarrutusten takia toimittamatta. Joulukuussa yhtiön johto teki johtopäätöksensä: ”[P]aikallisella tasolla olemme neuvotelleet tuotantotason nostamisesta jo yli neljä viikkoa tuloksetta.”[1193]

Tiistaina 9. joulukuuta Finnvalcon hallitus päätti puhelinkokouksessaan tuotannon lopettamisesta:

> [– –] kuvaputkituotantoa Imatran tehtaassa ei vallitsevissa olosuhteissa ole mahdollista enää jatkaa, vaan tuotannon alasajamisesta

https://doi.org/10.21435/ha.153

> ja henkilökunnan kotiuttamisesta voidaan ryhtyä neuvottelemaan välittömästi henkilöstöryhmien edustajien kanssa yhteistoimintalain edellyttämällä tavalla.[1194]

Vaikka alun perin töiden piti jatkua vuoden loppuun, tuotanto lopetettiin ja prosessityöntekijät kotiutettiin 19. joulukuuta. Asiasta ilmoitettiin perjantaina iltapäivällä kello kolme jaetussa tehdastiedotteessa. Tiedotteen mukaan viimeiset kuvaputket olivat valmiit ja työt päättyisivät kello 15 tai 15:30 riippuen siitä, kuuluiko työntekijä aamu- vai päivävuoroon.[1195]

Tämän jälkeen Imatran tehdas hiljeni. Se siivottiin, sen tuotantolinja purettiin ja laitteet myytiin. Yhtiötä ei vielä lakkautettu, sillä valtiovarainministeriö vaati, että Finnvalcon oli oltava olemassa, koska valtion oli osoitettava takaisinmaksaja noin 114 miljoonan markan veloille. Myöhemmin syksyllä 1981 Finnvalcosta muodostettiin kiinteistöosakeyhtiö, joka omisti Imatran tehdaskiinteistön. Samalla maksettiin yhtiön viimeiset velat.[1196] Koneiden ja laitteiden realisointia varten perustettiin erillinen Valmetin alainen myyntiorganisaatio.

Irtisanomiset, valtion tuki ja työttömyys

Imatran tehtaan 572 työntekijää sekä Espoon myyntikonttorin henkilökunta irtisanottiin 31. lokakuuta. Emoyhtiö Valmetilla ei ollut mahdollisuutta sijoittaa Imatralle muuta tuotantoaan.

Sotkamon tehtaan henkilökuntaa ei irtisanottu, koska Valmet otti tehtaan haltuunsa.[1197] Tehdas liitettiin Valmetin Automaatiotyöryhmään instrumenttitehtaan alihankkijaksi.[1198] Tästä syystä sen noin 40 työntekijää ei ollut tarvetta edes lomauttaa. Tehdas oli jo aiemmin alkanut eriytyä kuvaputkituotannosta, kun uuden mallisten elektronitykkien kokoaminen siirrettiin Imatralle. Sotkamoon oli siirretty vesi- ja lämpömittarituotantoa. Lisäksi tehdas tarjosi piirilevyihin liittyviä palveluja ja valmisti erilaisia pienmuuntajia.[1199] Myöhemmin 1980-luvun puolivälissä tehdas siirtyi Elektrostep Oy:n omistukseen, joka toimi muun muassa Nokian ja Instrumentariumin alihankkijana.[1200]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Mainittakoon, että Finnvalcon lopettaminen aiheutti ongelmia ainakin komponenttivalmistaja Salcompille, joka valmisti kuvaputkissa käytettyjä poikkeutuskeloja noin 50 työntekijän voimin.[1201]

Vaikein tilanne oli kuitenkin Imatralla. Tehtaan lopettaessa vain pienellä osalla työntekijöistä oli tiedossa uusi työpaikka[1202]. Lopettamispäätöksen yhteydessä Valmetin johto lupasi tarjota yhtiön muilla tehtailla ja tytäryhtiöissä vapautuvia työpaikkoja ensisijaisesti Finnvalcosta irtisanotuille – mikäli he koulutuksen, kokemuksen ja ammattitaidon puolesta sopivat avoinna oleviin tehtäviin.[1203]

Entisten työntekijöiden suhtautuminen yhtiöön näyttäytyi katkerana. Mediassa työntekijät syyttivät yrityksen johtoa ja odottivat valtiolta konkreettista apua. Lopettamispäätöksen jälkeen työntekijöiden lähetystöt vierailivat Helsingissä pyytämässä poliitikoilta valtion tukea valcolaisille, ja monet poliitikot vierailivat Imatralla kuulemassa työntekijöiden huolia. Lehdissä käsiteltiin tehtaan lakkauttamisen inhimillisiä seurauksia. Kuvaukset olivat rajuja: ”Eräs kolmilapsisen perheen isä on tehnyt itsemurhan, hermonsa menettäneitä työntekijöitä on haettu ambulanssilla kesken työpäivän sairaalaan ja useat ovat jääneet mielenterveydellisistä syistä sairaslomalle.”[1204]

Noin vuosi tehtaan lopettamisen jälkeen laaditun raportin mukaan Finnvalcon työntekijät reagoivat työpaikan menetykseen voimakkaasti. Raportissa viitattiin muun muassa tehtaan lopettamispäätöksen jälkeen tehtaalla useita kertoja vierailleen seurakunnan työntekijän kuvaukseen:

> [– –] tilanne työpaikalla vaihteli päivittäin. Aluksi oli shokki, jota seurasi lamaantuminen. Uusi shokki koettiin erään työntekijän itsemurhan jälkeen. Ammattiosastossa reagoitiin lakkauttamispäätökseen voimakkaan aggressiivisesti ja tuntui siltä, että taisteluhenki piti ihmisiä henkisesti pystyssä. Työntekijät olivat katkeria, sillä sympatioista huolimatta varsinaista apua ei saatu. Tehtaassa vallitsi loppuaikoina passiivisen apaattinen henki, ei haluttu enää yrittää mitään.[1205]

Aiemmin tehtaan työntekijät olivat olleet sairauspoissaoloin mitattuna keskimääräistä terveempiä, mutta marraskuussa työterveydenhuollon

https://doi.org/10.21435/ha.153

käynnit kasvoivat moninkertaisiksi. Potilaista 49 kärsi selvästi mielenterveydellisistä ja 79 psykosomaattisista häiriöistä. Kuvaputkitehtaan irtisanomiset näkyivät vielä vuoden kuluttua alueen mielenterveys- ja sosiaalipalvelujen kysynnässä.[1206]

Oman ongelmansa muodostivat henkilöstön omistusasunnot. Monet työntekijät olivat ottaneet Valcon takaaman asuntolainan. Työttömyyden vaivaamalla seudulla asuntojen myyminen oli hankalaa, joko omakotitalojen keskeneräisyyden tai yleisen hintatason laskun takia. Asuntoloukkuun jääminen esti irtisanottuja muuttamasta työn perässä toisille paikkakunnille. Valtioneuvosto vetosi alueen yrityksiin, että ne helpottaisivat tilannetta ostamalla vapautuvia asuntoja työsuhdeasunnoiksi.[1207] Tämä ei kuitenkaan sopinut alueen yrityksille, jotka mieluummin vähensivät työsuhdeasuntojen määrää.[1208] Asuntolainoja koskeva ongelma ratkaistiin osaltaan niin, että Valmet otti vastatakseen kuvaputkitehtaan antamat lainojen takaukset.[1209]

Tehtaan vielä toimiessa luottamusmiehet tekivät rikosilmoituksen, jossa he syyttivät yhtiön johtoa yhteistoimintalain rikkomisesta. Pääluottamusmiehen mukaan osa tehtaan työntekijöistä sai tiedon Finnvalcon lopettamisesta vasta keskiviikkona 29. päivä radion kello 15 uutislähetyksestä ollessaan jo matkalla aamuvuorosta kotiin. Jälkikäteen tapahtumien todellista kulkua on vaikea arvioida. Asiakirjalähteiden mukaan henkilöstöryhmien edustajia oli ainakin tarkoitus informoida lopettamispäätöksestä jo aamupäivästä ennen kello 12:30 alkanutta Finnvalcon hallituksen kokousta. [1210] Myöhemmin YT-lain noudattamista tutkittiin eri oikeusasteissa.[1211]

Irtisanottujen keskuudessa ärtymystä herättivät myös Finnvalcon varastosta Saloralle myydyt 8 000 puolivalmista kuvaputkea. Kuvaputket eivät sellaisenaan kelvanneet Saloran käyttöön, mutta ne voitiin muuttaa Saloran tarpeita vastaaviksi. Käytännössä ITC-vaihe piti tehdä uudestaan, eli kuvaputkiin piti asentaa uudet poikkeutuskelat ja ne oli säädettävä uudelleen. Tätä varten kolme Finnvalcon entistä työnjohtajaa perustivat Jamming Oy:n, joka puolestaan palkkasi puolenkymmentä tehtaan entistä työntekijää. Kuvaputket siirrettiin Finnvalcon varastosta toiseen kiinteistöön, jossa niille tehtiin tarvittavat muutokset Finnvalcolta vuokratuilla työvälineillä. Monet entiset työntekijät – pääluottamusmies mukaan lukien – eivät hyväksyneet järjestelyä:

https://doi.org/10.21435/ha.153

> Asia olisi mielestäni reilusti hoidettu, jos ne puolen kymmentä säätäjää, jotka nyt työskentelevät tuolla autotallissa Finnvalcolta vuokratuilla laitteilla, olisivat saaneet jatkaa täällä työtään. Miksi tähän väliin piti nyt yhtäkkiä tulla tehtaan laadunvalvonnan päällikön perustama oma bisnes.[1212]

Finnvalcon mukaan kauppa tehtiin yksinkertaisesti siksi, että kauppa oli kannattava. Muussa tapauksessa puolivalmiit putket olisivat joutuneet muun tarpeettoman tavaran mukana kaatopaikalle. Tarvittavia muutostöitä ei juridisista syistä voitu enää tehdä Finnvalcon puitteissa.[1213]

Tehtaan lopettaminen oli isku koko Imatran seudun työllisyystilanteelle. Teollisuudesta riippuvaisen alueen tuotantorakenne oli yksipuolinen, ja seutu kärsi jo valmiiksi rakenteellisesta työttömyydestä[1214]. Imatran kaupungin eduskuntaryhmien puheenjohtajille lähettämän kirjeen mukaan: ”On valitettavaa, että tarvittiin Finnvalco Oy:n lopettamisen kaltainen tapahtuma ennen kuin Imatran talousalueen ongelmat edes jossain määrin tiedostettiin valtakunnan tasolla.”[1215]

Vielä 1970-luvun alussa seudun työllisyystilanne oli ollut hyvä; työttömyysprosentti oli alle kahden. Kuitenkin talven 1978–1979 aikana työttömyys nousi pahimmillaan yli 12 prosenttiin[1216]. Pelkästään vuonna 1980, jolloin Finnvalco lopetti toimintansa, Imatralta katosi 800 työpaikkaa. Huonot uutiset jatkuivat seuraavina vuosina, kun terästehdas Ovako ja metsäyhtiö Enso-Gutzeit ilmoittivat omista vähennyksistään. Päälle tulivat pienten ja keskisuurten yritysten irtisanomiset. Kahdenkymmenen vuoden jaksolla 1974–1994 Imatralta katosi siis 3 445 työpaikkaa, joista noin puolet teollisuudesta.[1217] 1980-luvun alkupuolella kaupungin väkiluku kääntyi laskuun.[1218]

Välittömästi kuvaputkitehtaan lopettamispäätöksen julkaisemisen jälkeen kauppa- ja teollisuusministeriö asetti työryhmän etsimään keinoja Imatran seudun heikentyneen työllisyystilanteen parantamiseksi. Aivan aluksi työryhmä ehdotti Imatran kaupungille myönnettäväksi valtion avustuksia kolmen miljoonan markan edestä. Konkreettisena toimenpiteenä se esitti Etelä-Karjalan Kuntoutumissäätiön kuntoutumiskeskuksen rakentamista nopeutetulla aikataululla. Tämän arvioitiin työllistävän nopeasti noin sata rakentajaa ja helpottavan pidemmällä

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuva 6. Uutiskuvat Kurkisuon kaatopaikalle keväällä 1981 päätyneistä hylätyistä kuvaputkista herättivät huomiota. Kaatopaikalle viedyt putket periytyivät pääosin Valcon ajalta, jolloin arviolta kymmeniä tuhansia pilalle menneitä kuvaputkia varastoitiin uudelleenkäytettävien materiaalien kierrätystä varten. Finnvalcon aikana hylätyt putket sen sijaan purettiin yleensä heti. Kun Finnvalco päätettiin lopettaa, Valcon aikaan varastoituja putkia ei pidetty enää mielekkäänä kierrättää.



Kuva: Lauri Sorvoja (20.5.1981). Museovirasto, journalistinen kuva-arkisto, Lauri Sorvonojan kokoelma. CC BY-ND 4.0. Julkaistu *Helsingin Sanomissa* 21.5.1981.

https://doi.org/10.21435/ha.153

aikavälillä seudun ”rakenteellista naistyöpaikkapulaa”.[1219] Finnvalcon jälkihoitoon myönnettyjen rahojen menekki oli kuitenkin heikko. Imatran kaupungin historian mukaan tämä oli lopullinen sysäys Imatra-projektin käynnistämiselle vuonna 1982. Projektin tarkoitus oli tukea alueen yrityksiä ja työllisyyttä väestökadon pysäyttämiseksi. Näkyvin panostus oli Imatran seudun koulutus- ja teollisuuskeskus, jonka oli tarkoitus koota yhteen koulutus- ja tutkimuslaitoksia, elinkeinoelämän tukijoita ja yrittäjiä. Projektin päätyttyä vuonna 1984 perustettiin Imatran seudun kehitysyhtiö.[1220]

Kuvaputkitehtaasta jäi jäljelle tyhjä tehdasrakennus ja kaupungin omistama tontti. Kaupunki tietenkin toivoi, että tiloja hyödynnettäisiin mahdollisimman tehokkaasti yrityskäytössä[1221]. Rakennus ei kuitenkaan ollut aivan tavallinen tehdashalli, vaan kuvaputkituotantoa varten suunniteltu kokonaisuus tarvittavine infrastruktuureineen[1222]. Keväällä 1981 pidettiin melko varmana, että ruotsalainen elektroniikkavalmistaja ASEA aloittaisi toimintansa kiinteistössä[1223]. Pian ASEA kuitenkin ilmoitti, ettei se asettuisi Imatralle, koska kiinteistö oli liian suuri eikä muutenkaan soveltunut sen tarkoituksiin.[1224] Jo jokseenkin todennäköisenä pidetyn kaupan peruuntumisen jälkeen kiinteistön myymisestä tai vuokraamisesta neuvoteltiin useiden yritysten kanssa.[1225] Vuonna 1983 Imatran kaupunki lopulta osti rakennuksen Valmetilta. ”Imatran teollisuustalon” tiloja käyttivät useat toimijat, oppilaitokset ja yritykset. Vuonna 2022 kiinteistö on yhä paikallaan 6-tien varressa.

Myöhemmin kaupunginjohtaja Aaro Mäkelä sanoi, ettei Imatra sinällään menettänyt kuvaputkitehtaan myötä paljoakaan. Menetys koski ennen kaikkea sitä, että tehtaalta oli toivottu niin paljon.[1226]

Poliitikon vastuu liiketoiminnan onnistumisesta?

Finnvalcon lopettamispäätös aiheutti Sosialidemokraattien sisällä paljon keskustelua. Lopettaminen oli tullut monille yllätyksenä, vaikka samaan aikaan moni puolueen edustaja istui yhtiön luottamustehtävissä. Keskustelussa erottui jälleen kaksi linjaa suhteessa valtion liiketoimintaan. Toisten mielestä kuvaputkitehtaan lopettaminen oli virhe. Lopettamisen

https://doi.org/10.21435/ha.153

taustalla nähtiin suorastaan vihamielinen kauppa- ja teollisuusministeriön kansliapäällikkö, joka oli käyttänyt kuvaputkitehtaan ongelmia sosialidemokraattista puoluetta vastaan. Hans Andersinin esiintymistä lokakuun tiedotustilaisuudessa Imatran tehtaalla pidettiin osoituksena siitä, ettei edes toimitusjohtaja tiennyt, ettei kaikkia vaihtoehtoja aiottu tutkia. Aimo Kairamon mukaan: ”Näin siis tämä ajojahtisakki pääsi siihen pisteeseen, että Valco-sylkykuppi vielä kerran kaadettiin sosialidemokraattien niskaan.”[1227]

Toisenlaista näkökantaa edusti Mauno Koivisto, jonka mielestä oli parempi antaa tehtaan kaatua kuin tuottaa vuosittain 40–50 miljoonan markan tappiot. SDP:n hallitusryhmä olikin asettunut yksimielisesti lopettamisen kannalle.[1228]

Finnvalcon lopettaminen aiheutti kitkaa puolueen sisällä: vaikka esimerkiksi Sorsa näyttää muuttaneen talouspoliittista linjaansa, Iivarin mukaan päätös Valcon lopettamisesta jäi kuitenkin rasittamaan Sorsan ja lopettamispäätöksen taustalla vaikuttaneen Ulf Sundqvistin välejä[1229]. Paavo Lipposen myöhemmän arvion mukaan Sundqvist oli tehnyt realistisen tilannearvion ja sai tästä hyvästä puoluetoimikunnassa haukut.[1230]

Julkisuudessa SDP:n eduskuntaryhmä vaati Valmet Oy:ltä välittömiä työllisyystoimenpiteitä. Irtisanottaville oli varattava mahdollisuus siirtyä yhtiön muille tehtaille ja Sotkamon yksikkö oli liitettävä osaksi emoyhtiötä.[1231]

Julkisuudessa käydyssä keskustelussa kiinnitettiin kuitenkin huomiota siihen, että Finnvalcon lopettamispäätös tuli SDP:lle suosiolliseen aikaan vasta lokakuun kunnallisvaalien jälkeen. Imatran tiedotustilaisuutta pidettiin suorastaan harhautuksena. Myös eduskunnassa epäiltiin, että sosialidemokraattiset tahot olivat halunneet antaa yhtiöstä myönteisen kuvan juuri ennen vaaleja ja jättää ikävät uutiset vaalien jälkeiseen aikaan.[1232] Kauppa- ja teollisuusministeri Ulf Sundqvistin mukaan lopettamispäätös oli kuitenkin tehtävä juuri silloin kun se tehtiin. Valtion varojen käyttäminen tappiolliseksi tiedetyn toiminnan ylläpitämiseen olisi ollut väärin. Kun päätös Finnvalcon lopettamisesta tehtiin riittävän ajoissa, syksyllä 1979 myönnetyt varat riittivät Finnvalcon lopettamisesta aiheutuvat kulut.[1233]

Eduskunnalle ministeri Sundqvist perusteli päätöstä käytännössä sa-

https://doi.org/10.21435/ha.153

moilla argumenteilla, joita esitettiin Finnvalcon johdon kauppa- ja teollisuusministeriölle toimittamissa asiakirjoissa. Tasan samat muistiot, joilla lopettamista perusteltiin julkisuudessa, päätyivät myös tasavallan presidentin pöydälle[1234]. Näissä kuvaputkituotannon todettiin ajautuneen umpikujaan markkinoiden kehityksen vuoksi. Vaikka taloudellista tulosta olisi ollut mahdollista parantaa eri keinoin, laskelmat osoittivat, että yhtiö tulisi jatkossakin tuottamaan vuosittain 40–50 miljoonan markan tappiot.[1235]

Eduskunta oli Finnvalcon lopettamisen suhteen varsin yksimielinen. Ainoastaan kommunistit ilmoittivat, etteivät hyväksyneet päätöstä ennen kuin kaikki mahdolliset selvitykset olisi tehty. Puheissa viitattiin Neuvostoliiton mahdolliseen kuvaputkitilaukseen ja yhteistoimintalain tulkintoihin: ”Olemme SKDL:ssä sitä mieltä, että työntekijöille tulisi olla konkreettista päätöksentekovaltaa yrityksessä. Vähimmäisvaatimus on se, että työntekijöiden kanssa neuvotellaan tärkeistä kysymyksistä.”[1236]

Toisaalta eduskuntakeskusteluun nousi myös aiemmin esillä pidetty suunnitelma tehtaan kapasiteetin kaksinkertaistamisesta ja tuotannon nostamisesta kannattavalle tasolle. Ministeri Sundqvist kuitenkin vakuutti, että kaikki vaihtoehdot oli perusteellisesti selvitetty:

> Jos olisi kohtuudellisella todennäköisyydellä voitu arvioida, että olisi saatu aikaan kannattavaa ja markkinoitavissa olevaa tuotantoa, olisi voinut olla perusteltua esittää tarkoitukseen lisämäärärahoja investointien toteuttamiseksi. Tällaisia näkymiä ei valitettavasti ole. Työllisyyden hoitamistakaan ei voida perustaa jatkuvan tappiollisen toiminnan varaan.[1237]

Kokoomus esitti kristillisten ja liberaalien tukemana välikysymyksen siitä, oliko eduskunta joutunut tekemään aiemman Valco-päätöksensä virheellisin ja harhaanjohtavin tiedoin. Alun perin välikysymystä oli yrittänyt järjestää SMP, mutta se ei saanut taakseen riittävästi allekirjoituksia. SMP:n edustajat puolestaan kieltäytyivät allekirjoittamasta kokoomuksen tekemää välikysymystä.

Professori Vesa Vareksen mukaan kuvaputkitehtaan ongelmat antoivat kokoomukselle konkreettisen syyn hyökätä hallituksen talouspo-

https://doi.org/10.21435/ha.153

litiikkaa vastaan. Samalla sen oli kuitenkin varottava stigmatisoimasta itseään. Siinä missä kokoomus vältteli kaikkea yhteistyötä SMP:n kanssa, istuva hallitus teki kaikkensa tartuttaakseen kokoomukseen SMP:n leiman. Vareksen mukaan "SMP oli Kokoomuksellekin syntipukki, jota vastaan tuli esiintyä siten kuin hallituspuolueet esiintyivät Kokoomusta vastaan". Hallituspuolueiden taktiikkana oli järjestää luottamusäänestykset niin, että loppuäänestyksessä olisivat vastakkain hallituksen esitys ja SMP:n ponsi, sillä tällöin kokoomus joutui maksamaan kovan poliittisen hinnan, jos äänesti hallitusta vastaan. Syksyn 1980 välikysymyksen kohdalla kokoomus oli kuitenkin valmis äänestämään hallitusta vastaan siinäkin tapauksessa, että vastakkain olisivat hallituksen esitys ja SMP:n ponsi.[1238]

Valcoa koskevassa välikysymyskeskustelussa SMP hyökkäsikin kokoomusta vastaan. Se kritisoi kokoomuksen tapaa toimia hallituksen politiikkaa vastaan ilman SMP:n tukea. Veikko Vennamo epäili, että kokoomus oli tehnyt Valcoa koskevan välikysymyksensä salaa yhteisymmärryksessä hallituksen kanssa: "Kokoomus on farisealaisessa välikysymyksessään vetänyt välistä pelastaakseen Valco-syylliset. Tämä on todella rappeutunutta pelin politiikkaa." Vennamo syytti kokoomusta lisäksi siitä, että perustuslakivaliokunta oli viivyttänyt SMP:n ministerivastuuta koskevan kirjelmän käsittelyä jo puolitoista vuotta: "Epäilystä ei ole siitä, että kokoomuksen välikysymyksellä on osaltaan tarkoitus mitätöidä tätä SMP:n valtakunnanoikeuden vaatimusta Valco-skandaalissa, onhan kokoomus hallituspuolue ilman ministerituoleja."[1239]

Itse välikysymys oli kolmiosainen. Ensimmäinen osa koski eduskunnan saamaa tietoa. Sen mukaan eduskunta oli kesäkuussa 1979 myöntänyt Valcolle lisärahoitusta virheellisten tietojen perusteella – hallituksen olisi pitänyt tietää, etteivät yhtiön toimintaedellytyksiä koskevat tiedot pitäneet paikkaansa. Välikysymyksessä penättiin hallituksen toimenpiteitä virheellisten tietojen antamiseen johtaneiden syiden selvittämiseksi.

Kauppa- ja teollisuusministeri Sundqvistin mukaan kyse oli kuitenkin edellisen hallituksen toiminnasta. Asetus Valco Oy:n ulkomaisten ja kotimaisten lainojen valtiontakauksista annettiin 25.5.1979, kun tasavallan presidentti nimitti uuden hallituksen seuraavana päivänä. Vaikka istuva hallitus ei voinutkaan vastata edellisen toimista, se ei kuitenkaan katso-

https://doi.org/10.21435/ha.153

nut, että eduskunnalle olisi tietoisesti annettu virheellistä ja harhaanjohtavaa tietoa. Sundqvist myös muistutti, että eduskunta oli itse tehnyt lisäselvityksiä: ”Tarkoituksellista eduskunnan harhauttamista ei ole tämän hallituksen eikä edellisenkään toimesta suoritettu.”[1240]

Välikysymyksen toinen osa koski hallituksen toimenpiteitä työttömäksi jääneiden yli 500 työntekijän ja näiden perheiden toimeentulon ja Imatran kaupungin kehityksen turvaamiseksi. Kysymyksen kolmas kohta peräsi hallituksen toimenpiteitä kansalaisten luottamuksen palauttamiseksi poliittisen päätöksentekojärjestelmän toimivuuteen ja oikeudenmukaisuuteen.[1241]

Keskustapuolueen ryhmäpuheenvuoro tiivisti vakiintuneen käsityksen kuvaputkitehdashankkeesta:

> Poliittisten tavoitteiden ja teollisuuspolitiikan toisiinsa sotkeminen johtivat siihen, että kuvaputkituotannon menestyksellisen harjoittamisen edellytyksiä ei riittävän laajasti ja perusteellisesti selvitetty. Tehdas perustettiin lähinnä toiveiden ja uskomusten varaan, vaikka maailmalla oli vast'ikään vastaaville yhtiöille käynyt huonosti. Kuvaputkitehtaan perustaminen oli muodostunut sosialidemokraateille kunniakysymykseksi.[1242]

SMP, Veikko Vennamon johdolla, piti Valcon tapausta ennen kaikkea osoituksena politiikan rappiosta:

> Eduskunta on harhautuslaitos, napinpainaja-, juoksupoikalaitos, jota voidaan vetää nenästä miten paljon tahansa. Jos jossain terveen parlamentarismin, kansanvallan maassa ministeri johtaa eduskuntaa harhaan, hän ei istu sen jälkeen ministerinä, mutta Suomessahan se on vain ansio, että pystyy niin ovela olemaan ja niin hyvin valehtelemaan, että eduskunta on saatu harhautetuksi.[1243]

Välikysymyskeskustelusta voidaan poimia kaksi valtion liiketoiminnan kehityksen kannalta tärkeää elementtiä. Ensinnäkin eduskunnan enemmistö asettui tukemaan linjaa, jonka mukaan tappiollista valtion liiketoimintaa ei tulisi ylläpitää yhteiskuntapoliittisista syistä. Lähinnä laita-

https://doi.org/10.21435/ha.153

vasemmisto tuki vastakkaista näkemystä, jonka mukaan valtionyhtiöiden kohdalla liiketulosta tärkeämpää oli niiden "yhteiskunnan kokonaistaloudellinen vaikutus".[1244] Toinen tärkeä elementti koski valtionyhtiön omistajaohjauksesta vastanneiden poliitikkojen vastuuta liiketoiminnan onnistumisesta. Keskustelu osoitti, että käsitykset omistajaohjauksen vastuista olivat risteäviä. Seuraavina vuosina vastuiden selventämiseen kiinnitettiinkin erityistä huomiota.

Jo ennen välikysymyskeskustelua oli julkisuudessa keskusteltu Valcoon liittyneiden poliitikkojen saattamisesta oikeuden eteen. Valtiosäännön asiantuntija Veli Merikosken mukaan juridiset keinot Valcon vyyhdin selvittämiseksi olivat kuitenkin vähissä. Ainoa mahdollisuus oli valtakunnanoikeus, joka sekin soveltui tehtävään huonosti. Valtakunnanoikeudessa syytteen nostaisi eduskunta ja sen kokoonpanokin olisi osin poliittinen. Merikoski peräsi poliittista vastuuta asianosaisilta.[1245] Marraskuun välikysymyskeskustelussa Kokoomuksen kansanedustaja Erkki Pystynen (kok.) kuitenkin harmitteli, että poliittinen vastuu toteutui huonosti:

> Hallitusten koossa pysyminen ja laaja-alaisemman poliittisen yhteispelin painotus on saattanut yksittäisten ministereiden vastuun viime vuosina taka-alalle [– –]. Poliittisen vastuun toteutuminen valtakunnan ylimmällä vallankäytön tasolla on valitettavan heikko.[1246]

Tähän viitaten Pystynen esitti edelleen Kalevi Sorsan ja Eero Rantalan haastamista valtakunnanoikeuteen. Vaikka tulosvastuu oli pidettävä erossa oikeudellisesta vastuusta, saattoi tulosvastuu johtaa myös juridiseen vastuuseen, jos yhtiön johto syyllistyi rikokseen, esimerkiksi laiminlöi tiedonantovelvollisuutensa. Yksityisen yrityksen tapauksessa vastuu oli omistajalla, joka otti tietoisesti riskejä. Valtionyhtiön tapauksessa olisi vaadittava korvauksia niiltä, jotka olivat tuottamuksellisesti hukanneet valtion varoja: "Ensisijaisina vastuun kantajina ovat ne valtioneuvoston jäsenet, jotka asiaa ovat hoitaneet, toissijaisesti heidän toimeensa asettamansa johtajat."[1247]

Pystynen vertasi kuvaputkitehdasta aiempiin tunnettuihin tapauk-

https://doi.org/10.21435/ha.153

siin, joissa entisiä ministereitä oli tuomittu konkurssikypsien yritysten tukemisesta. ”Salaputkijutussa” (1952) ministerit olivat myöntäneet valtionapua konkurssikypsälle Salaputki Oy:lle, ja tapaukseen liittyen valtakunnanoikeus tuomitsi kaksi K.-A. Fagerholmin hallituksen ministeriä sakkoihin ja vahingonkorvauksiin. ”Kätilöopiston jutussa” (1959) sairaalan rakennusurakoitsijaksi oli valittu konkurssikypsä Rakennusliike Teora, joka samaan aikaan rakensi asuntoja rakennustoimikunnassa istuville ministereille. Valtakunnanoikeus tuomitsi kaksi ministeriä sakkoihin. Pystysen mukaan edellisen hallituksen ministerit Sorsa ja Rantala olivat niin ikään tienneet Valcon ongelmista silloin, kun yritykselle myönnettiin valtion rahoitusta.[1248]

Välikysymyskeskustelu kesti noin 13 tuntia jatkuen kello kolmeen aamulla. Keskustelun jälkeen Mauno Koiviston hallitus sai eduskunnan luottamuksen – *Uuden Suomen* mukaan ”jatkoajan” – äänin 118–63.[1249]

Välikysymyskeskustelua puitiin tuoreeltaan SDP:n puoluetoimikunnassa. Keskustapuolueen katsottiin asettuneen ”niin röyhkeästi ja valheellisesti kuin he vain osaavat kaiken ulkopuolelle alusta saakka”. Kokoomuksen ryhmäpuheenvuoron puolestaan katsottiin viilentäneen puolueiden välejä: ”Ei Kokoomuksen ryhmäpuheenvuoro nyt ihan suoranainen hallitusyhteistyötarjous sosialidemokraateille ollut sävyltään”. Huomiota herätti erityisesti, että kokoomuksen ryhmäpuheenvuoron oli käyttänyt Pystynen, joka oli myös perustuslakivaliokunnan puheenjohtaja. Tässä asemassa hänen roolinsa katsottiin ristiriitaiseksi, Pystynen kun esitti poliittisen kannan asiassa, jossa hänen pitäisi toimia syyttäjäviranomaisena eli johtaa perustuslakivaliokuntaa.[1250]

Asetelmaa voidaan tarkastella myös toisesta näkökulmasta. Vesa Vareksen mukaan Jacob Södermanin (sd.) vastauspuheenvuoro Pystyselle edusti ajalle tyypillistä retoriikkaa, jossa aseena käytettiin ulkopoliittista leimakirvestä. Söderman oli nimittäin esittänyt, että Pystysen puheenvuoro oli perustunut nimimerkki Nils Erikssonin sensaatiokirjaan, jota kustansi Pystysen kotikaupungissa toimiva yhtiö, joka oli erikoistunut Suomen virallisen ulkopolitiikan lokaamiseen.[1251]

Valcon skandaali jäi varjostamaan siihen liittyneiden henkilöiden mainetta. Se liitettiin myös kysymykseen presidentti Kekkosen seuraajasta. Eräiden arvioiden mukaan Valco käytännössä esti Kalevi Sorsaa

https://doi.org/10.21435/ha.153

asettumasta ehdokkaaksi vuoden 1982 presidentinvaaleissa[1252]. Aikalaisarvioista esimerkiksi *Tamminimen pesänjakajissa* Valco nostettiin yhdeksi Sorsan suurista virheistä, joka pakotti hänet keväällä 1979 ehdottamaan Mauno Koivistoa pääministeriksi ja sitä kautta SDP:n todennäköiseksi presidenttiehdokkaaksi. Kirjoittajakoalitio "Lauantaiseuran" mukaan kuvaputkitehdas todisti Sorsan peräänantamattomuudesta, mutta kyse oli kuitenkin teollisuuspoliittisesta munauksesta, josta Sorsa ei suostunut ottamaan vastuuta:

> Sorsan lento katkesi yhtä äkisti kuin oli alkanutkin. Takaisku seurasi toistaan. Maan talous ajautui umpikujaan, SDP jäi kiinni valuutan salakuljetuksesta, tuli Salora-skandaali, alennustelevisiot ja vihdoin Valcon kriisi.[1253]

Sorsa itse kiisti Valcon vaikuttaneen pääministerin valintaan. Hänen oman versionsa mukaan ratkaisu oli tehty jo aiemmin syksyllä 1978, jolloin hän oli myös puhunut asiasta Mauno Koiviston kanssa[1254]. Henrik Meinanderin kirjoittaman elämänkerran mukaan Sorsa oli jo pitkään tiedostanut, että Koivistolla oli suurempi kannatus kuin hänellä[1255]. Juhani Suomen mukaan Sorsa olikin jo helmikuussa kertonut myös presidentille jättäytyvänsä uuden hallituksen ulkopuolelle[1256]. Kevään 1979 eduskuntavaaleissa kokoomus sai murskavoiton ja SDP menetti kaksi paikkaa. Paavo Lipposen mukaan Sorsa otti tuloksen vakavasti. Hänellä oli myös pahoja selkävaivoja, ja Valcon ympärillä käyty poliittinen kampanja rasitti puheenjohtajan mielialaa.[1257] Viimeistään näissä oloissa Sorsa päätti, että Mauno Koiviston oli ryhdyttävä pääministeriksi ja tätä myöten puolueen tulevaksi presidenttiehdokkaaksi[1258].

Kuvaputkitehdas leimasi Sorsan uraa vielä pitkään. Veikko Vennamo esimerkiksi kutsui entistä pääministeriä "Valco-Sorsaksi", kunnes SMP ratsasti vuoden 1983 "protestivaalien" voittoon "Rötösherrat kuriin!" -teemalla. SMP pääsi mukaan Sorsan IV hallitukseen, jossa se sai työ- ja liikenneministerin salkut.[1259] Valcosta tuli rasite myös muille yhtiön luottamuselimiin kuuluneille. Vuoden 1982 *Kuka kukin on* -kirjassa Valcon hallintoneuvostoon kuuluneista ainoastaan kaksi mainitsi Valcon. Valco ei mahtunut myöskään OTK:n pääjohtajaksi siirtyneen, Valcon hallinto-

https://doi.org/10.21435/ha.153

neuvoston puheenjohtajan Eero Rantalan pitkälle ansiolistalle. Suurinta osaa johtokunnan jäsenistä – kuten tuolloin juuri eläkkeelle jäänyttä Lauri Saarta – ei kirjasta löydy.[1260]

Tuotantolinja myydään Intiaan

Tehtaan lopettaessa sen teknologiaan liittyvät sopimukset irtisanottiin. Menettely oli kolmivaiheinen: toiminta Imatran tehtaalla päättyi, kun viimeinen kuvaputki oli toimitettu. Tämän jälkeen Finnvalco ilmoitti Hitachille toimintansa loppuneen, jonka jälkeen Hitachi lopetti teknologiayhteistyösopimuksen.[1261] Tämän jälkeen tehtaan laitteet myytiin. Neuvottelujen pitkittyessä perustettiin Valmetin yhteyteen erillinen noin 25 henkilön projektiryhmä hoitamaan tehtaan laitteiden myyntiä.[1262]

Koska tehtaan tuotantolinja perustui Hitachin teknologiaan, sen laitteiston myymisestä oli sovittava Hitachin kanssa. Hitachi itse ei ollut halukas ostamaan koneita takaisin. Tosin sen kannan arveltiin mahdollisesti muuttuvan, jos laitteita yritettäisiin myydä sen kilpailijalle. Hitachin edustajien mukaan heidän ajattelutapansa asiassa oli "järkevä ja realistinen": jos esimerkiksi joku tiedustelisi kuvaputkikoneita Hitachilta, Hitachi ohjaisi kyselyn Finnvalcolle. Hitachi myös auttaisi Finnvalcoa, jos tehtaan linjasto myytäisiin kolmannelle osapuolelle. Mitään sitovaa lupausta japanilaiset eivät kuitenkaan antaneet.[1263]

Lähtökohtaisesti Finnvalco halusi myydä tehtaansa kokonaisuutena. Yksittäisten laitteiden myymistä pidettiin vasta neljäntenä vaihtoehtona. Suunnitelma oli, että

1) joku ostaisi tehtaan sellaisenaan ja jatkaisi toimintaa Imatralla
2) joku ostaa tehtaan koneet ja siirtää ne johonkin toiseen paikkaan avaimet käteen -toimituksena
3) joku ostaa erillisen linjan, eli tehtaan koneet tai
4) joku ostaisi yksittäisiä laitteita.[1264]

Ostajaehdokkaita etsittiin Finnvalcon omien kontaktien ja kansainvälisten myyntiagenttien avulla[1265]. Jo marraskuussa 1980 muutamat valmis-

https://doi.org/10.21435/ha.153

tajat osoittivat kiinnostusta tehtaaseen tai sen laitteisiin. Helmikuussa 1981 potentiaalisten ostajien lista käsitti 26 ehdokasta, joista kymmenkunta oli jo ehtinyt vierailla Imatran tehtaalla[1266]. Vaikka Euroopassa oli ylikapasiteettia, maailmalla rakennettiin lisää.

Itä-Euroopassa, Tšekkoslovakiassa ja DDR:ssä oli rakenteilla uusia kuvaputkitehtaita, mutta Hitachin kontaktit tiesivät kertoa, että näissä hankkeissa oli jo tehty sopimukset Toshiban kanssa. Rakennustöissä tiedettiin kuitenkin ilmenneen ongelmia, minkä takia Hitachin edustajat pitivät mahdollisena, että Finnvalcon koeteltu linja saattaisi vielä herättää aitoa kiinnostusta. Suomalaisten kanssa tehtävä kauppa voisi SEV-maiden näkökulmasta olla houkutteleva myös siksi, että Tšekkoslovakian ja Toshiban kauppa oli tehty vapaasti vaihdettavissa valuutoissa, mutta suomalaisten kanssa voitaisiin noudattaa idänkaupan erityisjärjestelyjä.[1267] DDR:stä tosin ilmoitettiin nopeasti, ettei Finnvalcon tehdas kiinnostanut.[1268] Kiinnostuksensa ilmaisseiden lista oli kuitenkin pitkä.[1269]

Hitachi oli haluton arvioimaan laitteiston hintaa, mutta kertoi, että pääsääntöisesti koneiden poistoajaksi arvioitiin seitsemän vuotta[1270]. Sittemmin Finnvalcon laitteiden hinnoittelu lähti periaatteesta, että alin harkittava myyntihinta olisi puolet siitä, mitä suomalaiset olivat laitteistosta maksaneet[1271]. Marraskuussa 1980 Valmet esitti kauppa- ja teollisuusministeriölle, että Finnvalcon koneiden ja laitteiden realisoinnista olisi saatava vähintään 65,8 miljoonaa markkaa, jotta rahat riittäisivät velkojen ja velvoitteiden hoitamiseen[1272]. Tammikuussa 1981 linjaston myyntihinnaksi arvioitiin 200–300 miljoonaa markkaa, riippuen toimituksen sisällöstä. Erään asiakkaan kanssa neuvoteltiin myös kokonaisen televisiotehtaan toimituksesta, jolloin koko kaupan arvo olisi ollut noin 400 miljoonaa markkaa.[1273]

Neuvotteluissa kävi nopeasti selväksi, ettei osaamista ja laitteistoa voinut erottaa toisistaan. Tehdasta ei voisi myydä ilman suunnittelu-, asennusvalvonta- ja käyntiinajopalveluja. Nämä resurssit katosivat kuitenkin nopeasti sitä mukaa, kun insinöörit, teknikot, erikoiskoulutetut asentajat ja koneenhoitajat hakeutuivat uusiin työpaikkoihin. Myyntiprojektin pitkittyminen alkoi näyttäytyä uhkana, sillä vaikka laitteistolle löytyisi ostaja, myyjällä ei ehkä olisi henkilöstöä, joka kykenisi viemään

https://doi.org/10.21435/ha.153

prosessin loppuun. Erikoiskoulutetuista avainhenkilöistä yritettiin pitää kiinni pidentämällä heidän työsopimuksiaan.[1274]

Alkuvaiheessa kriittinen kysymys oli, antaisiko Hitachi ylipäätään luvan esitellä tehdasta potentiaalisille ostajille. Herra Hata oli haluton antamaan lupaa, varsinkin jos kyseessä olisi Hitachin kilpailija, ja hänen mukaansa ”kaikki kuvaputkivalmistajat ovat kilpailijoitamme”.[1275] Maaliskuussa 1981 Hitachi kuitenkin ilmoitti, ettei tehtaalla ollut sellaisia laitteita, joiden myymisestä olisi neuvoteltava etukäteen. Samalla se edelleen alleviivasi salassapidon merkitystä. Ostajaa Hitachilla ei ollut tarjota. Sen oman tytäryhtiön laajentumissuunnitelmat Singaporessa olivat jäissä. Se kuitenkin pyysi hinta-arviota yhdestä elektronitykkien asennukseen liittyvästä koneesta tytäryhtiötään varten. Hans Andersin puolestaan ehdotti, että mikäli Hitachi sittenkin olisi kiinnostunut jatkamaan kuvaputkituotantoa Suomessa, tehdas olisi myynnissä houkuttelevaan hintaan.[1276]

Alussa esillä oli myös vaihtoehto myydä tehdas Neuvostoliittoon. Tähän liittyi kuitenkin poliittisia ongelmia. Finnvalcon hallituksen pöytäkirja muotoili, että ”[a]lemmalla tasolla olevat henkilöt ovat halukkaita, mutta ylemmällä tasolla olevat jostain syystä vastustavat asiaa”.[1277] Hitachille Neuvostoliitto ei ilmeisesti ollut ongelma, sillä Finnvalco sai helposti luvan esitellä Imatran tehdasta neuvostoliittolaisille vieraille[1278]. Joulukuun puolivälissä Neuvostoliiton edustajat kuitenkin ilmoittivat, ettei Neuvostoliitto ostaisi tehdasta tai sen laitteita. Sen sijaan neuvostoliittolainen osapuoli Technointorg tarjoutui ostamaan varastosta 8 844 valmista kuvaputkea.[1279]

Helmikuussa 1981 neuvottelut Länsi-Saksalaisen ITT:n kanssa olivat pisimmällä, mutta suomalaisten pettymykseksi ITT:n kiinnostus rajoittui lopulta vain muutamiin toisarvoisiin laitteisiin[1280]. Koko tehtaan ostamisesta oli kiinnostunut kaksi yhtiötä, tšekkoslovakialainen Tesla ja taiwanilainen Tatum, jotka molemmat olivat merkittäviä elektroniikkateollisuuden suuryrityksiä. Molemmat vieläpä viestittivät haluavansa jatkaa kuvaputkien valmistusta Imatralla. Teslan ja Tatumin kanssa käytiinkin neuvotteluja usean kuukauden ajan.[1281]

Nämä ostajat ehdottivat, että Valmet ja Suomen valtio jatkaisivat hankkeen osapuolina. Tähän suomalaiset eivät missään nimessä suostuneet.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Iltalehden mukaan ”Suomi ei halua, että Imatralla jatketaan tappiollista kuvaputkien valmistusta valuuttapoliittisista tai muista ei-kaupallisista syistä”. Tatumin ongelmina olivat Taiwanin epäselvä diplomaattinen asema suhteessa manner-Kiinaan ja tähän liittyneet suurvaltapoliittiset kiistat, joiden osapuoleksi Suomi ei halunnut joutua. Tšekkoslovakialaisten puolestaan uskottiin lähinnä tavoittelevan länsivaluuttaa dumppaamalla Suomessa valmistettavia kuvaputkia alihintaan länsimarkkinoille.[1282]

Finnvalcon kirjeessä tšekkoslovakialaiselle ostajaehdokkaalle perusteltiin, miksi heidän ei kannattanut ostaa Imatran tehdasta. Sen mukaan Valmet oli jo hävinnyt projektissa merkittävän summan rahaa, eikä Suomen valtio myöskään enää rahoittaisi tehdasta. Imatran tehtaan rakennuskin oli jo myynnissä. Koska suurin osa suomalaisesta avainhenkilöstöstä oli siirtynyt muihin tehtäviin, avainhenkilöt olisi tuotava ostajan kotimaasta. Tätä taas ei pidetty työvoimapoliittisesti suotavana, joten tarvittavien työlupien saaminen tulisi todennäköisesti tuottamaan ongelmia.[1283] Pian ostajaehdokas ilmoittikin vetäytyvänsä hankkeesta.

Valmetin varatoimitusjohtaja Veikko Jääskeläisen raportti neuvottelujen loppuvaiheesta kuvaa tapaamisen ilmapiiriä:

> [– –] johtaja Jahoda sanoi haluavansa kysyä allekirjoittaneelta henkilökohtaisen kysymyksen, joka kuului: Mikä meni vikaan projektissa?
>
> Annoin Stanford Research Institute'n [SRI] tekemän tutkimuksen perusteella katsauksen värikuvaputkien markkina- ja valmistuskapasiteettitilanteesta sekä kävin läpi pääkohdat laatimastani muistiosta, joka oli Finnvalcon toiminnan lopettamispäätöksen perustana.
>
> Tämän kuultuaan johtaja Jahoda totesi: ”Tätä minä vähän arvelinkin. On kysymyksessä low margin operation, jolla olisi mahdollisuudet onnistua vain sosialistisessa taloudessa.”[1284]

Lauri Saaren mukaan Teslan ja Tatumin kanssa käydyt neuvottelut katkesivat kansliapäällikkö Wahlroosin käskystä. Saaren mielestä kansliapäällikkö ”ja ehkä jotkut muutkaan” eivät halunneet, että kuvaputkitehdas menestyisi Suomessa.[1285] Myös kuvaputkitehtaan insinöörit esittivät myöhemmin, ettei neuvotteluja syystä tai toisesta olisi haluttu viedä

https://doi.org/10.21435/ha.153

päätökseen. Heidän mukaansa myös Hitachi olisi ollut kiinnostunut ostamaan tehtaan, mutta Suomesta ei löytynyt halukasta neuvottelijaa.[1286]

Sen jälkeen, kun neuvottelut koko tehtaan myymisestä kariutuivat keväällä 1981, aloitettiin neuvottelut myös yksittäisten laitteiden myymisestä. Myyntiorganisaation oman analyysin mukaan ilmeinen syy heikkoon myyntimenestykseen oli kuvaputkituotannon maailmanlaajuinen ylikapasiteetti: myynnissä oli jo viiden muun toimintansa lopettaneen kuvaputkitehtaan koneet ja laitteet. Finnvalcon laitteiden ongelmia olivat tekninen yhteensopimattomuus olemassa oleviin tehtaisin sekä laitteiden korkeat hinnat. Tässä vaiheessa hintapyyntö oli noin 100 miljoonaa markkaa, kun odotusarvo vastaaville laitteille oli arviolta 20–30 miljoonaa markkaa. Täysin toivoton tilanne ei kuitenkaan ollut, sillä uusina lupaavina ostajaehdokkaina nähtiin amerikkalainen General Electric sekä kaksi intialaista ja yksi sveitsiläinen yhtiö.[1287]

Vuoden 1981 aikana laitteisto pakattiin ja varastoitiin Imatralle ja Joutsenoon. Iso riski laitteiston pakkaamisessa oli laitteiden vaurioituminen varastoinnin aikana. Projektiin osallistuneet insinöörit vertasivat riskejä viime sotien jälkeen kiireessä pakattuun kalustoon, joka oli osin pilaantunut huonon varastoinnin takia.[1288] Kuvaputkitehtaan laitteiden varastoinnin jälkeen ostajille voitiin esitellä koneiden osia, piirustuksia, valokuvia ja filmejä.[1289]

Lopullinen ostaja löytyi toukokuussa 1981. Kyseessä oli Punjab Display Devices Ltd., intialainen, Punjabin osavaltion omistama mustavalkotelevisioita valmistava yritys. Ostajalla oli kuitenkin ongelmia tarvittavan tuontilisenssin ja rahoituksen järjestelyissä. Finnvalcon lisäksi intialaisyhtiö neuvotteli tiettävästi myös Vidéocolorin ja Philipsin kanssa, ja myös Hitachin epäiltiin tarjonneen sille uutta tuotantolinjaa. Finnvalcon etuna oli verrattain uusi koneisto ja uuteen laitteistoon verrattuna halpa hinta, mutta heikkoutena tietotaidon ja rahoitusmahdollisuuksien puute. Koska myyntiin liittyi niin paljon epävarmuutta, myyntineuvotteluja jatkettiin myös muiden potentiaalisten ostajien kanssa.[1290]

Kesällä 1981 myyntiponnistukset keskittyivät intialaisen Sidha Corporation Internationalin hankkeeseen rakentaa kuvatehdas Brasiliaan yhdessä paikallisen AVA Electronica SA:n kanssa. Finnvalcon tehtaalta olisi ostettu prosessilaitteita, Hitachilta teknologialisenssi ja

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valmetilta projektin suunnittelu sekä valvonta. Hitachi suhtautui tähän hankkeeseen kuitenkin varauksella, eikä se halunnut missään nimessä samanlaista sitoutumista kuin aiemmin Imatran hankkeessa. Se oli kuitenkin tarvittaessa valmis toimittamaan tietotaitoa ja auttamaan Finnvalcon materiaalin kanssa.[1291] Neuvotteluissa tämän ”Age of Enlightenment Trust”:in kanssa päästiin tyydyttävään neuvottelutulokseen maaliskuussa 1982. Kun sopimuksen allekirjoitustilaisuutta kuitenkin siirrettiin ostajan pyynnöstä epämääräiseen tulevaisuuteen, neuvottelut muiden ostajaehdokkaiden kanssa käynnistettiin uudelleen.[1292]

Myöhemmin haastatellut insinöörit arvioivat, että kyseisen hankkeen taustalla oli ongenonkijoita kolmansista maista.[1293] Kun myynti Brasiliaan epäonnistui, myyntiorganisaation johtaja Bergström matkusti Intiaan neuvottelemaan Punjab Display Device Ltd:n kanssa. Matkaraportissaan Bergström suositti kaupan hyväksymistä: Punjab Display Device oli vihdoin saanut Intian hallituksen siunauksen, Hitachi oli toistuvasti luvannut solmia tarvittavan teknologiasopimuksen ja kauppa olisi taloudellisesti paljon parempi kuin edellä mainitun Age of Enlightment Trustin tarjous.[1294]

Finnvalco Oy:n hallitus hyväksyi Punjab Display Device Ltd:n aiesopimuksen huhtikuussa 1982.[1295] Kauppa toteutui kuitenkin lopulta vasta vuonna 1985, jolloin ostaja sai järjestettyä tarvittavan rahoituksen. Keväällä 1986 *Ilta-Sanomat* vihdoin kertoi, että kuvaputkitehtaan koneet laivattiin Kotkan satamassa Bore Queeniin, joka kuljetti ne ensin Hampuriin, jossa ne lastattiin uudelleen kuljetettavaksi Intiaan.[1296] Mohalin värikuvaputkitehdas aloitti toimintansa vuonna 1987.

Intiassa tehdassuunnittelun pohjana käytettiin Imatran tehdasta, jonka tuotantolinja otettiin robotteja myöten käyttöön lähes sellaisenaan. Asennustöitä ja kylmäkäynnistystä valvoi suomalainen tätä yksittäistä kauppaa varten perustettu yritys. Enimmillään Intian tehtaan työmaalla työskenteli noin 20 suomalaista. Hitachi toimitti tehtaalle lisenssin ja oli tässä roolissa mukana käynnistämässä tuotantoa. Tiettävästi Hitachi toimi yhtiön kumppanina myös myöhemmin. Mukana olleiden suomalaisten mukaan tehdas toimi hyvin, ja 1990-luvun alussa tehtaan kerrotaan valmistaneen 55 000 kuvaputkea kuukaudessa. [1297] Vuonna 1996 avattiin yhtiön uusi tuotantolinja, joka nosti tuotantokapasiteetin noin miljoonaan kuvaputkeen vuodessa.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Epäonnistumisen syyt ja seuraukset

Kuvaputkitehdas Valcon historia näyttäytyy sarjana toinen toistaan seuraavia epäonnistumisia. Alun ongelmat johtivat uusiin, joita ei kyetty ratkaisemaan ajoissa, ja lopulta ongelmien kasaantuessa yhtiö oli konkurssikypsä. Osa ongelmista johtui yrityksen omasta toiminnasta, mutta osa ulkoisista tekijöistä. Syksyllä 1979 epäonnistunutta kuvaputkitehdasta jatkamaan otettiin Valmetin tytäryhtiö Finnvalco, jolle annettiin lähtökohtaisesti kolme vuotta aikaa löytää kannattava liiketoimintamalli. Uusi yritys oli monessa asiassa paremmassa asemassa kuin edeltäjänsä, joskin se peri osan Imatran tehtaan ongelmista. Finnvalco kuitenkin törmäsi entistä suurempiin ongelmiin. Suomalaisen verrattain pienen tehtaan oli vaikea menestyä globalisoituvassa kilpailussa, jossa kasvava osuus komponenteista tuotettiin halpatyömaissa. Imatran tehdas ei onnistunut löytämään paikkaansa elektroniikkateollisuuden kansainvälisissä toimitusketjuissa.

Jälkikäteen laskettiin epäonnistumisen hintaa, mutta tärkeämpää oli sen symbolinen merkitys. Kuvaputkitehtaan ongelmat käänsivät katseet valtionyhtiöihin laajemminkin, eikä tappiollista toimintaa enää hyväksytty samalla tavalla kuin ennen. ”Yhteiskunnalliset syyt” eivät enää riittäneet perustelemaan kannattamattoman julkisen liiketoiminnan rahoittamista. Valcon ongelmat auttoivat puuttumaan myös yleisemmin valtion omistajaohjauksen konkreettisiin ongelmiin. On siis täysin perusteltua sanoa, että Valco romutti perinteisen käsityksen valtionyhtiöstä. Seurauksena oli valtion omistajapolitiikan suunnanmuutos.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Analyysi epäonnistumisen syistä

Tämä tutkimus vahvistaa käsitystä, jonka mukaan kuvaputkitehtaan epäonnistumiseen vaikuttivat useat eri tasoilla tapahtuneet syyt. Osa liittyi omistajapolitiikkaan, toiset rahoitukseen, kolmannet tuotantoteknologian ongelmiin. Yritysjohto teki virheitä, ja viime kädessä kansainvälisten markkinoiden realiteetit tulivat vastaan. Valcon tapauksessa ongelmia oli siis paljon. Alusta lähtien kasaantuneet ongelmat johtivat kasautuvien ongelmien kierteeseen. Toiset ongelmat olivat kuitenkin vakavampia kuin toiset. Ylitsepääsemättömäksi ongelmaksi muodostui kuvaputkien maailmanmarkkinahintojen lasku, joka pakotti myös monet kokeneemmat valmistajat lopettamaan toimintansa ja vetäytymään kuvaputkibisneksestä.

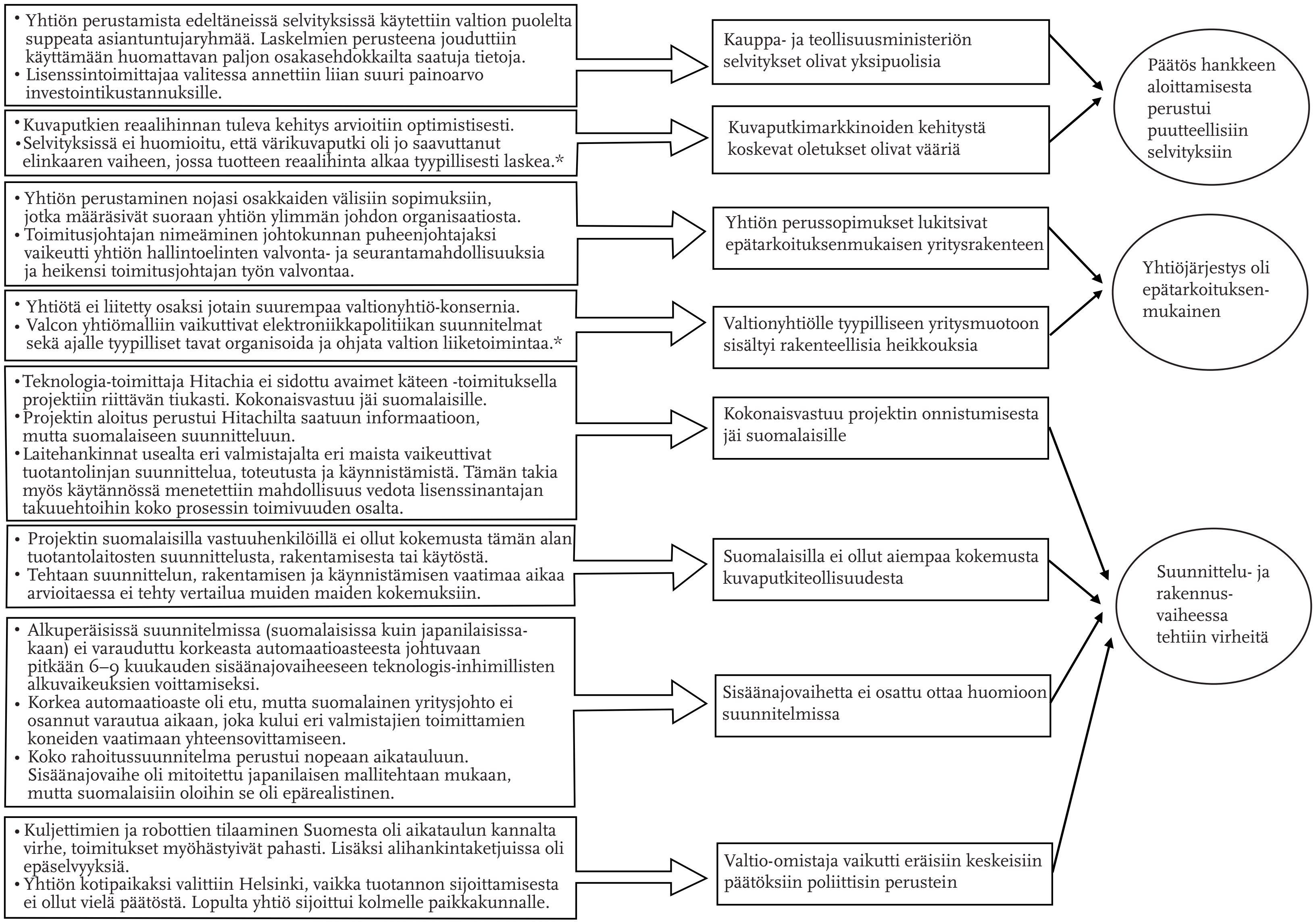
Tutkimuksen perusteella syyt kuvaputkitehtaan epäonnistumiseen voidaan tiivistää seitsemään pääkohtaan:

1) päätös hankkeen aloittamisesta perustui puutteellisiin selvityksiin
2) yhtiöjärjestys oli epätarkoituksenmukainen
3) tehtaan suunnittelu- ja rakennusvaiheessa tehtiin virheitä
4) teollisen tuotannon käynnistyminen viivästyi pahasti
5) yritysjohto ei onnistunut muodostamaan toimivaa strategiaa
6) liiketoiminta ei kannattanut
7) kriisinhoito epäonnistui.

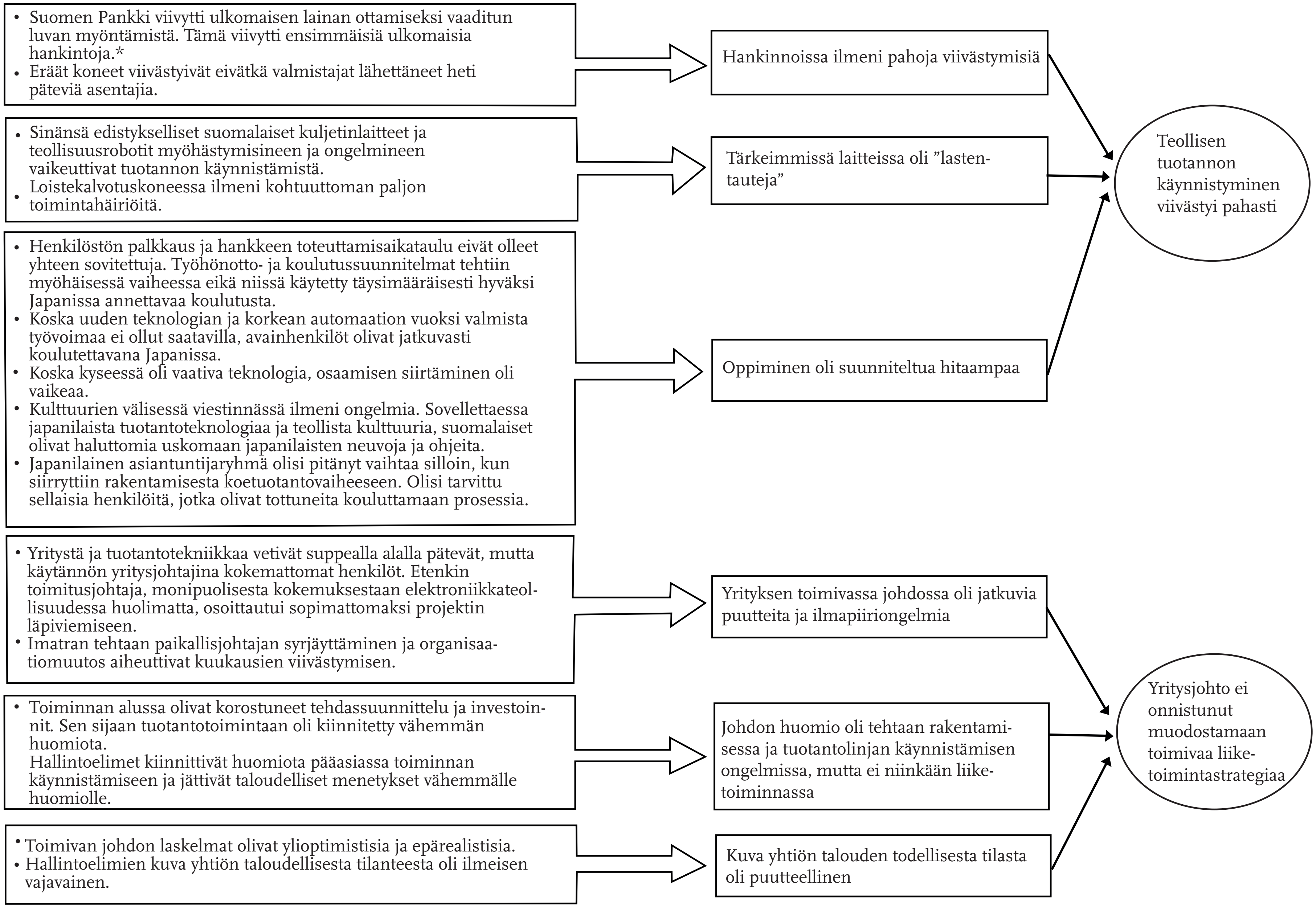
Tarkempi analyysi kuvaputkitehtaan epäonnistumisen syistä esitetään kuviossa 5. Analyysi lähtee liikkeelle kuvaputkiprojektin konkreettisista ongelmista. Nämä on suurimmaksi osaksi poimittu aikalaisarviosta (ks. liite 4). Näiden lisäksi mukana on myös sellaisia tämän tutkimuksen myötä esiin nousseita seikkoja, jotka eivät syystä tai toisesta tule ilmi tai korostu aiemmissa arvioissa. Nämä uudet löydökset on merkitty kuvioon tähdellä. Seuraavassa vaiheessa aineistosta nousevat ongelmat on ryhmitelty teemoittain. Nämä teemat on edelleen jaettu seitsemään edellä mainittuun pääkategoriaan, jotka kuvaavat kuvaputkitehtaan epäonnistumisen elementit. Vaikka analyysi on jäsennetty teemoittain, sitä voidaan tarkastella myös ylhäältä alas etenevänä prosessina.

https://doi.org/10.21435/ha.153

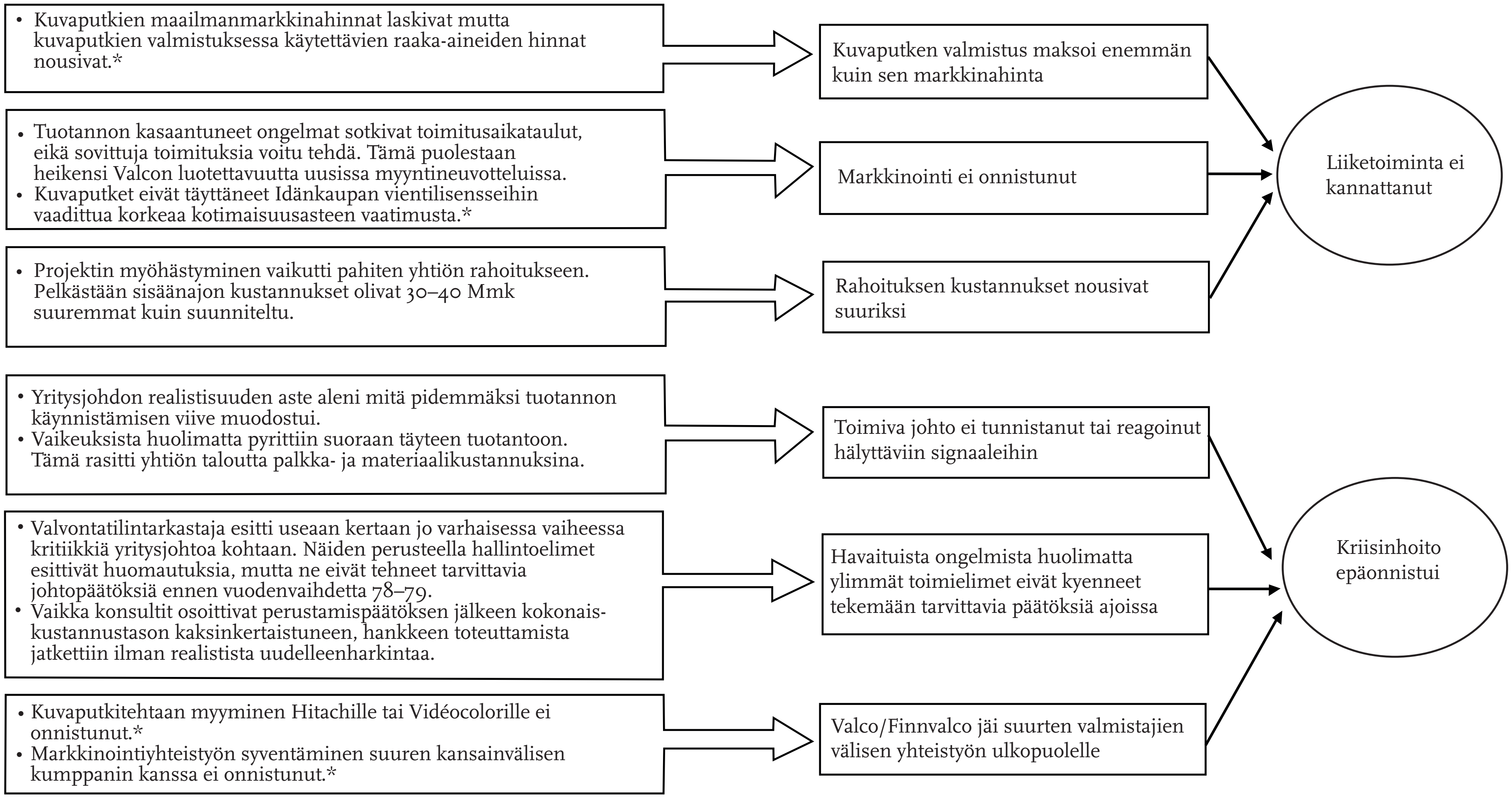
Kuvio 5. Analyysi kuvaputkitehtaan epäonnistumisen syistä.



https://doi.org/10.21435/ha.153



https://doi.org/10.21435/ha.153



https://doi.org/10.21435/ha.153

1. PÄÄTÖS HANKKEEN ALOITTAMISESTA PERUSTUI PUUTTEELLISIIN SELVITYKSIIN

Valcon epäonnistumisen siemen kylvettiin kuvaputkitehtaan perustamisvaiheessa. Yhtiön perustamista edeltäneet selvitykset laati suppea asiantuntijaryhmä, jolla ei ollut kokemusta kuvaputkituotannosta. Jälkikäteen arvioiden nämä selvitykset antoivat liikaa painoarvoa tehtaan arvioiduille investointikustannuksille. Kustannusarviot puolestaan nojasivat liikaa osakasehdokkailta, lähinnä Saloralta ja Hitachilta, saatuihin tietoihin. Kuvaputkimarkkinoiden kehitystä koskevat oletukset olivat jälkikäteen tarkastellen ylioptimistisia.

Perustamispäätöksen taustalla vaikuttivat teollisuuspoliittiset tavoitteet. Pääosakkaan motiivina oli tukea kotimaisen elektroniikkateollisuuden kehitystä sekä toisaalta edistää suunnitelmaa valtion elektroniikkayhtiön perustamiseksi, jolloin kuvaputkitehtaan kannattavuus näyttäytyi lähes toisarvoisena motiivina. Nämä todennäköisesti vaikuttivat siihen, ettei kuvaputkimarkkinoiden kehitystä ja tulevaa kannattavuutta tarkasteltu riittävän kriittisesti.

Jälkikäteen on helppo huomata, että markkinatilanne ymmärrettiin väärin. Tuotteena kuvaputki oli elinkaarellaan siirtymässä kasvuvaiheesta kypsään vaiheeseen. Kasvuvaiheelle on tyypillistä, että alalle ilmestyy paljon uusia yrittäjiä. Markkinan kypsyessä kysynnän kasvu taittuu ja yritysten määrä vähenee tuotannon keskittyessä suurempiin ja tehokkaampiin yksiköihin.[1298] Selvityksissä ei myöskään osattu ennakoida elektroniikkateollisuuden globaalien tuotantoketjujen muodostumista, mikä tuli tarkoittamaan massatuotannon siirtymistä halpojen kustannusten maihin. Valcon perustamista edeltäneissä selvityksissä oletettiin, että yritykset suosisivat kotimaisia tai lähimarkkinoilla valmistettuja puolivalmisteita. Valcon oletettiin saavan ikään kuin automaattisesti kotimaan markkinoiden tilaukset.

2. YHTIÖJÄRJESTYS OLI EPÄTARKOITUKSENMUKAINEN

Valcon perussopimukset lukitsivat epätarkoituksenmukaisen yhtiörakenteen. Osakkaiden väliset sopimukset säätelivät suoraan yhtiön ylintä johto-organisaatiota. Ylimpiin toimielimiin, hallintoneuvostoon ja johtokuntaan, nimettiin henkilöitä, jotka valvoivat taustaryhmiensä eli

https://doi.org/10.21435/ha.153

omistajien etua. Ylimmissä toimielimissä oli siis vain vähän kuvaputkiteollisuuden ja liiketoiminnan osaamista. Lisäksi omistajien tavoitteet vaihtelivat. Valtiolle Valco oli teollisuuspoliittinen hanke, Saloralle kuvaputkitoimittaja ja Hitachille teknologian vientiprojekti sekä mahdollinen sillanpääasema Euroopan markkinoille. Valcon ylimmät toimielimet soveltuivat paremmin omistajien edun valvontaan kuin toimivan liiketoimintastrategian muodostamiseen.

Valcon toimielimet epäonnistuivat valvontatehtävässään. Pahin valvontatehtävää estänyt ongelma oli tiedonkulku, jota haittasi yrityksen epätarkoituksenmukainen rakenne. Yrityksen operatiivisesta johtamisesta vastannutta johtoryhmää edusti johtokunnassa ainoastaan toimitusjohtaja. Toimitusjohtaja – joka kuitenkin piti johtokuntaa ja hallintoneuvostoa jossain määrin seremoniallisina toimieliminä – osoittautui tiedonkulun portinvartijaksi. Tästä syystä johtokunta ja hallintoneuvosto saivat puutteellisen kuvan yrityksen tilasta. Havaittua ongelmaa ei voitu nopeasti ratkaista yhtiöjärjestyksen vuoksi.

Valtionyhtiölle tuona aikana tyypillinen yritysrakenne sisälsi sekin rakenteellisia heikkouksia. Näihin palataan tarkemmin seuraavassa alaluvussa. Näistä heikkouksista päällimmäinen liittyi tapaan järjestää omistajaohjaus nimeämällä virkamiehiä ja poliitikkoja valtionyhtiöiden ylimpiin toimielimiin. Näillä ei ollut liiketoimintaan liittyvää erityisosaamista, mutta he saattoivat ajaa valtion teollisuuspoliittisia etuja. Lisäksi Valcoon liittyi paljon poliittista symboliikkaa sekä arvovaltaa, jotka vaikuttivat yritystä koskevaan päätöksentekoon.

3. TEHTAAN SUUNNITTELU- JA RAKENNUSVAIHEESSA TEHTIIN VIRHEITÄ

Kuvaputkitehtaan suunnitteluprosessi oli hyvin vaativa tehtävä. Kun tehtaan ”avaimet käteen” -tilauksesta syystä tai toisesta luovuttiin, vastuu tehtaan kokonaissuunnittelusta ja projektin onnistumisesta jäi viime kädessä suomalaisille. Projektin vaativuustasoa nosti entisestään se, että tehtaan laitteet hankittiin useilta eri toimittajilta. Tällöin myös käytännössä menetettiin mahdollisuus vedota Hitachin vastuuseen teknologian toimittajana.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Suunnittelusta vastanneilla suomalaisilla ei ollut kokemusta kuvaputkituotannosta. Pahin yksittäinen virhe oli, ettei tehtaan suunnitteluun, rakentamiseen ja käynnistämiseen kuluvaa aikaa arvioitaessa tehty riittävää vertailua muihin vastaaviin projekteihin, jolloin tehtaan sisäänajovaihetta ei osattu ottaa huomioon realistisella tavalla. Vaikka tehtaan korkea automaatioaste oli etu, ei suunnitelmissa osattu varautua korkean uuden teknologian ja automaatiotason vaatimaan pitkään opettelu- ja sisäänajovaiheeseen. Rahoitussuunnitelma puolestaan perustui tuotannon nopeaan käynnistymiseen ja oletukseen, että myyntituloja alkaisi virrata yhtiöön nopeasti.

Lisäksi valtio, yhtiön tärkeimpänä omistajana, puuttui eräisiin keskeisiin päätöksiin. Ilmeisimpiä esimerkkejä ovat yhtiön tuotantolaitosten sijoittaminen poliittisin perustein sekä robottien ja kuljetinjärjestelmien tilaaminen kotimaisilta toimittajilta vastoin yhtiön johdon tahtoa. Nämäkin järjestelmät edustivat uusinta saatavissa olevaa teknologiaa, joka paitsi hidasti toimituksia, myös vaikeutti tuotantokoneiston yhteen sovittamista. Tuotantolinjan ”pakkotahtisuudesta” seurasi, että yksittäisetkin ongelmat heijastuivat koko tuotantolinjaston toimintaan.

4. TEOLLISEN TUOTANNON KÄYNNISTÄMINEN VIIVÄSTYI PAHASTI

Rakentamisvaiheen ongelmat alkoivat hankinnoista. Aluksi Suomen Pankki ei myöntänyt lupaa tarvittavan ulkomaisen lainan nostamiseen. Valtio pääosakkaana ei puolestaan pystynyt merkittävästi auttamaan alkuvaiheen rahoitusongelmissa. Tästä syystä Valco joutui turvautumaan suunniteltua enemmän lyhytaikaisiin lainoihin, mikä lisäsi rahoituksen kustannuksia tuntuvasti.

Alkuvaiheen hankinnat viivästyivät useilla kuukausilla ja osaltaan heikensivät yhtiön mainetta ostajana. Käytettynä hankitut kuvaputkien paistamiseen tarkoitetut uunit ja tyhjiöpumppauslaitteet saapuivat useita kuukausia suunniteltua myöhemmin ja osoittautuivat lisäksi odotettua huonokuntoisemmiksi.

Tärkeimmät Hitachin toimittamat laitteet ja kotimaiset kuljetinjärjestelmät ja teollisuusrobotit olivat täysin uusia myös valmistajilleen. Osin tästä johtuen laitteissa ilmeni aluksi runsaasti niin sanottuja lastentauteja: järjestelmien asennus, viimeistely ja säätäminen kestivät

https://doi.org/10.21435/ha.153

huomattavasti suunniteltua kauemmin. Oliko vika laitteiden suunnittelussa, toimittajissa vai tehtaan päässä on jälkeen päin tarkasteltuna toissijainen kysymys. Oleellista on, että huippumodernin tuotantolinjan käyttöönotto kesti huomattavasti suunniteltua kauemmin.

Vaativan tuotantoteknologian oppiminen oli ennakoitua hitaampaa. Osa ongelmasta liittyi henkilöstöpolitiikkaan, sillä tehtaan avainhenkilöt palkattiin liian myöhäisessä vaiheessa. Ilmeisenä syynä oli, että alkuvaiheen rahoitusongelmien takia yhtiön kassatilanne oli koko ajan huono. Henkilöstön myöhäisestä palkkauksesta johtuen työhön perehtyminen, koulutus ja tehtaan toiminnan aloittaminen tapahtuivat yhtä aikaa. Avainhenkilöt koulutettiin Japanissa, mutta tämä tapahtui silloin, kun heitä olisi jo tarvittu Imatran tehtaalla. Tehtaan työntekijät olivat tottuneet tehdastyöhön, mutta heillä ei ollut kokemusta elektroniikkateollisuudesta. Tietotaidon siirtämistä japanilaisilta asiantuntijoilta suomalaisille työntekijöille hidastivat myös kulttuurien väliset erot. Kielivaikeuksien lisäksi japanilaiset suhtautuivat työntekoon eri tavoin, mikä osaltaan kiristi ilmapiiriä.

5. YRITYSJOHTO EI MUODOSTANUT TOIMIVAA LIIKETOIMINTASTRATEGIAA

Yritysjohdossa ilmeni jatkuvia ongelmia. Toimintaa johtivat omalla alallaan pätevät henkilöt, joiden osaaminen oli kuitenkin suppeaa. Suomalaisilla ei ollut lainkaan kokemusta kuvaputkikaupasta. Johdon ilmapiiri oli ilmeisen huono. Sisäiset riidat korostuivat Imatran tehtaan paikallisjohdosta käydyissä riidoissa talvella 1978 juuri tuotannon käynnistämisen kannalta kriittisenä aikana.

Projektin käynnistäjäksi valittua toimitusjohtajaa ei lukuisista ongelmista huolimatta vaihdettu ajoissa. Osin tämä liittyi siihen, että alun perin suunnitelmana oli palkata toimitusjohtajan rinnalle varatoimitusjohtaja, joka ottaisi yhtiön johtoonsa tuotannon käynnistysvaiheen jälkeen. Koska tehtävää ei täytetty – todennäköisesti sopivaa henkilöä ei ollut näköpiirissä – toimitusjohtajan vaihtaminen osoittautui noin puolen vuoden pituiseksi prosessiksi. Toimitusjohtajaa ei ehditty vaihtaa lainkaan.

Paperilla Valcossa kerrottiin noudatettavan sinänsä modernia tavoite-

https://doi.org/10.21435/ha.153

johtamisen mallia selkeine raportointikäytänteineen, mutta käytännössä periaatteet eivät toteutuneet. Yritysjohdon kuva yhtiön todellisesta tilasta oli ilmeisen puutteellinen. Toimivan johdon laskelmat olivat ylioptimistisia ja epärealistisia. Tuotannon ongelmien odotettiin ratkeavan hyvin nopeasti ja kuvaputkien uskottiin menevän hyvin kaupaksi. Väärät arviot välittyivät yhtiön ylimmille toimielimille, jotka eivät ensin tiedostaneet ongelmien syvyyttä eivätkä myöhemmin saaneet haluamiaan konkreettisia ratkaisuehdotuksia.

Ongelmat muistuttavatkin Risto Siilasmaan versiota Nokian 2010-luvun epäonnistumisesta[1299]. Ylin johto – Valcon tapauksessa hallintoneuvosto – sai käsiteltäväkseen siloteltuja näkemyksiä yrityksen tilasta. Kun ongelmista kerrottiin, niiden uskoteltiin olevan nopeasti ratkaistavissa. Syynä tiedonkulun ongelmiin saattoi olla se, että toimitusjohtaja piti hallintoneuvostoa mutta myös johtokuntaa seremoniallisina toimielиминä. On myös mahdollista, että aiemmin urallaan mainetta niittänyt toimitusjohtaja oli haluton myöntämään ongelmien syvyyttä, tai sitten hän yksinkertaisesti keskittyi tuotantoprosessin päivittäisiin kysymyksiin.

Poliitikoilta ja yrityksen omalta johdolta puuttui siis selkeä näkemys yhtiön liiketoimintastrategiasta. Yrityksen strategiaa käsiteltiin lähinnä markkinointisuunnitelmissa sekä myöhemmin Finnvalcon aikaisissa kansainvälistä yhteistyötä käsitelleissä suunnitelmissa. Aluksi Valco tähtäsi markkinajohtajaksi Suomessa ja vakavasti otettavaksi, niin sanotuksi toiseksi toimittajaksi, Länsi-Euroopan markkinoilla. Finnvalcon aikana tavoitteet olivat huomattavasti selkeämmät. Tuotanto tuli saattaa kuntoon, jotta yritys löytäisi vahvan kansainvälisen kumppanin. Tällöin yritys katsoi olevansa pakotettu toimimaan. Vain osana suurempaa konsernia Imatran tehdas voisi erikoistua ja löytää paikkansa kansainvälisissä toimitusketjuissa.

6. LIIKETOIMINTA EI KANNATTANUT

Alun perin suunnitelma nojasi oletukseen, että kuvaputkitehtaan pienosakkaat Salora ja Hitachi olivat sitoutuneita ostamaan suurimman osan tehtaan tuotannosta. Pienosakkaat eivät kuitenkaan ostaneet putkia läheskään toivotulla tavalla, jolloin suurin osa tuotannosta jäi Valcon it-

https://doi.org/10.21435/ha.153

sensä myytäväksi. Varsinkin Salora, joka oli ollut kuvaputkiprojektin aloitteellinen osapuoli, vaihtoi omaa strategiaansa ja päätyi ostamaan kuvaputkensa sieltä, mistä niitä oli edullisesti saatavilla. Globalisoituvilla ja suuryritysten käsiin keskittyvillä markkinoilla pienen kuvaputkitehtaan oli hyvin vaikea kilpailla hinnassa. Sen resurssit eivät myöskään riittäneet omaan tuotekehitykseen.

Kuvaputkien maailmanmarkkinahinnat laskivat odotettua nopeammin, mutta tarvittavien materiaalien hinnat nousivat. Kuvaputkia kannatti valmistaa ainoastaan hyvin suurina sarjoina. Suuret kansainväliset tehtaat tuottivat reilusti yli miljoona kuvaputkea vuodessa, kun taas Imatran tehtaan teoreettinen maksimikapasiteetti oli noin 400 000 kuvaputkea vuodessa. Lisäksi maailmanmarkkinoiden tuotanto tapahtui kasvavissa määrin Aasian halpatuotantomaissa. Kuvaputkituotanto pitkien kuljetusyhteyksien päässä Imatralla ei yksinkertaisesti ollut kannattavaa.

Osittaisena syynä Valcon korkeaan kustannustasoon olivat suuret rahoituskustannukset. Projektin viivästyessä Valcolle oli kertynyt lyhytaikaisia luottoja, joiden korkokustannukset jäivät rasittamaan yhtiön taloutta.

Tuotteiden markkinointi ei sekään onnistunut suunnitellusti. Alussa kasaantuneet ongelmat sotkivat toimitusaikataulut, eikä jo sovittuja toimituksia voitu tehdä. Tämä vähensi Valcon luotettavuutta myyjänä. Läntisille markkinoille suomalaiset kuvaputket olivat liian kalliita, eivätkä Valcon kuvaputket täyttäneet SEV-maiden kanssa käytävälle clearingkaupalle asetettua korkean kotimaisuusasteen vaatimusta.

7. KRIISINHOITO EPÄONNISTUI

Yrityksen johto ei tunnistanut tai reagoinut riittävästi hälyttäviin signaaleihin. Projektin edetessä yritysjohdon realistisuuden aste aleni entisestään. Vaikeuksista huolimatta toistettiin käsitystä, jonka mukaan tuotannon ongelmat olisivat nopeasti ratkaistavissa, minkä jälkeen yritys alkaisi saada nopeasti myyntituloja. Valcon asiakirjojen perusteella yrityksen pitkän aikavälin suunnitelmista ei ylimmissä hallintoelimissä keskusteltu. Silloin kun keskustelua käytiin, nojattiin usein Hitachin kantoihin tai siihen, että kyseessä oli teollisuuspoliittinen projekti, joka

https://doi.org/10.21435/ha.153

tulisi laajentumaan elektroniikkateollisuuden komponenttien tuotantoon.

Ylimmät toimielimet eivät kyenneet tekemään tarvittavia johtopäätöksiä ajoissa. Esimerkiksi valvontatilintarkastaja oli esittänyt hälyttäviä huomioita yrityksen johtamisesta jo aiemmin, mutta huomiot eivät johtaneet riittäviin toimenpiteisiin. Tällä viitataan usein siihen, että uuden toimitusjohtajan valinta tapahtui vasta keväällä 1979. Loppuvaiheessa hankkeen toteuttamista jatkettiin ongelmista huolimatta ilman realistista uudelleenharkintaa. Valcolle pyydettiin lisää valtion rahoitusta tilanteessa, jossa tilanne näytti jälkikäteen arvioituna toivottomalta.

Finnvalco perustettiin jatkamaan Valcon toimintaa pitkälti työvoimapoliittisista syistä. Tässä vaiheessa oletettiin edelleen, että sinänsä toimivalla ja modernilla tehtaalla olisi mahdollisuus muodostua kannattavaksi. Pian selvisi, etteivät ongelmat olleet tuotantoteknologiassa vaan kannattavuudessa. Ainoa mahdollisuus oli sulautua osaksi jotain suurta kansainvälistä konsernia. Tähän liittyvät neuvottelut vaikuttivat ajoittain lupaavilta, mutta päättyivät tuloksettomina.

Tehtaalle annettiin kolme vuotta aikaa, mutta toisaalta kauppa- ja teollisuusministeriö halusi lopettaa toiminnan heti, kun kävisi ilmeiseksi, että yritys tulisi tuottamaan tappioita myös jatkossa. Finnvalcon viime vaiheissa toiminnan lopettamista viivytettiin niin kauan, kun neuvotteluissa uuden kansainvälisen kumppanin löytämiseksi oli toivoa. Finnvalcon näkökulmasta tämä oli ymmärrettävää, mutta lopputulos oli, että nämäkin neuvottelut epäonnistuivat. Jälkikäteen on helppo esittää, että päätös toiminnan lopettamisesta olisi kannattanut tehdä aiemmin. Todellisuudessa on hyvin tyypillistä, että tappiollista hanketta pitkitetään positiivisen käänteen toivossa. Tällaisista pitkitetyistä prosesseista on löydettävissä runsaasti esimerkkejä taloushistoriasta.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kuvaputkiprojektin hinta

Valtion osakemerkinnät eli suorat investoinnit Valcoon on aiemmin esitetty taulukossa 5. Kaikkiaan kuvaputkitehtaan kustannusten laskeminen olisi hyvin monimutkaista, joten seuraavassa esitetään suppea, aikalaislähteisiin perustuva arvio.

Ensimmäisen kerran kuvaputkihankkeelle myönnettiin valtion varoja vuoden 1975 ensimmäisessä lisämenoarviossa, jolloin eduskunta valtuutti hallituksen käyttämään 10 miljoonaa markkaa perustettavan yhtiön osakkeiden merkintään. Valcon perustamisen jälkeen tammikuussa 1976 valtio merkitsi osakkeita ensin 10 miljoonalla markalla ja sitten vielä 20 miljoonalla markalla lisää. Vuonna 1977 valtio merkitsi Valcon osakkeita noin miljoonalla markalla. Seuraavina vuosina valtion panos yhtiössä kasvoi, koska vähemmistöosakkaat eivät halunneet tai pystyneet merkitsemään pääomankorotuksia. Kaikkiaan Suomen valtio käytti Valco Oy:n osakkeiden merkitsemiseen 110 miljoonaa markkaa.[1300] Vuoden 2021 rahassa se on noin 70 miljoonaa euroa[1301].

Valtio lisäksi takasi Valcon lainoja. Syksyllä 1979 valtion takausvastuut olivat yhteensä 215 miljoonaa markkaa. Näistä lankesi valtion maksettavaksi eri lähteiden mukaan 150 tai 155 miljoonaa markkaa. Vuoden 2021 rahassa se on noin 87–90 miljoonaa euroa.

Syksyllä 1979 Valcon toimintaa jatkoi Valmetin tytäryhtiö Finnvalco Oy, jonka käynnistämiseen osoitettiin uutta valtion rahaa 135 miljoonaa markkaa. Valmet Oy:n osakepääoman korotusta varten osoitettiin 50 miljoonaa markkaa. Valmetille siis myönnettiin rahaa, jotta se rahoittaisi Finnvalcoa. Näistä valtuutuksista jäi käyttämättä 139,5 miljoonaa markkaa, jotka eduskunta seuraavana syksynä valtuutti käytettäväksi Finnvalcon toiminnan lopettamisesta aiheutuviin kustannuksiin ja velkojen maksuun.[1302]

Kaikkiaan eduskunta osoitti kuvaputkitehtaaseen noin 435 miljoonaa markkaa (taulukko 15). Vuoden 2021 rahassa summa on kar-

https://doi.org/10.21435/ha.153

keasti sanoen 250 miljoonaa euroa. Välittömien menetysten lisäksi kuvaputkitehtaasta aiheutui myös muita kustannuksia. Imatran seudulle esimerkiksi kohdistettiin Finnvalcon lopettamista seuraavina vuosina määrärahoja alueen työllisyystilanteen hoitoa varten.[1303]

Taulukko 15. Laskelma valtiolle aiheutuneista menetyksistä.

	Päivän hintaan (markkaa)*	Vuoden 2021 rahassa (euroa)**
Valco Oy:lle kohdennetut varat		
Osakepääomasijoitus	110 000 000	71 515 000
Avustukset	5 565 000	3 370 000
Velkojen suoritus	155 000 000	90 376 000
	270 565 000	165 261 000
Finnvalco Oy:lle kohdennetut varat		
Käynnistys- ja korkotuki	25 542 000	13 313 000
Toiminnan lopettaminen	139 458 000	72 690 000
	165 000 000	86 003 000
Valtion kokonaismenetys	435 565 000	251 264 000

* Alkuperäiset markkamääräiset kustannukset

** Valtiontalouden tarkastusviraston ilmoittamat vuoden 1980 arvoon lasketut kustannukset muunnettu Tilastokeskuksen rahanarvokertoimella 2021 euroiksi

Lähde: Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA.

Valcon vähemmistöosakkaiden Hitachin ja Saloran tappiot olivat vähäiset. Valtiontalouden tarkastusviraston näkemyksen mukaan Hitachi, joka sijoitti Valcoon 10 miljoonan markan osakepääoman, sai osuutensa takaisin lisenssimaksuina ja myyntirojalteina. Salora sai niin ikään 10 miljoonan markan sijoituksensa takaisin markkinointimaksuina.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valco muutti käsitystä valtion liiketoiminnasta

Toukokuussa 1975, kun eduskunta käsitteli vuoden ensimmäistä lisäbudjettia, ensimmäistä kertaa käsiteltävänä ollut kuvaputkihanke ei herättänyt keskustelua. Edustajia puhutti Suomen Autoteollisuus -osakeyhtiön osakkeiden merkintä ja 500 miljoonan markan siirtäminen Kehitysaluerahastolle. Autoteollisuuden kohdalla huomiota herätti valtion omistusosuuden nouseminen yhtiössä ”vain” 70 prosenttiin. Kehitysaluerahaston tapauksessa keskusteltiin huomattavan rahasumman siirtämisestä valtion budjetin ja siten eduskunnan suoran päätäntävallan ulkopuolelle.[1304]

Siinä missä kevään 1975 keskustelussa valtion laajaa omistusosuutta yrityksissä ja eduskunnan yksityiskohtaista määrärahojen päätäntävaltaa pidettiin tärkeinä lähtökohtina, seuraavien vuosien aikana mielipiteet kääntyivät lähes päinvastaisiksi. Vuosikymmenen lopulla arvostelu kohdistui ensin moniongelmaiseen Valcoon, mutta laajeni nopeasti koskemaan myös muita tappiollisiksi osoittautuneita valtionyhtiöitä. Kuten seuraavassa kauppa- ja teollisuusministeriön strategiamuistiosta otetussa lainauksessa todetaan, arvostelun laajenemisen syynä oli se, että valtionyhtiöiden rooli teollisuuspolitiikassa alettiin nähdä uudessa valossa:

> Valtionyhtiöitä perustettaessa tavoitteena on yleensä ollut maamme teollistaminen, eli tukevan perustan luominen tietyn omavaraisuuden aikaansaamiseksi raskaan teollisuuden aloilla [– –] Nyt ajattelutapa tässä suhteessa on toinen, kun maamme teollinen perusta on luotu. Valtionyhtiöt osallistuvat maamme teollisuuden rakenteen sopeuttamiseen ja kehittämiseen yhdessä muiden yhtiöiden kanssa. Ajattelutavan muutos sai alkunsa Valco-hankkeen epäonnistumisesta, ja sen jälkeen sen vaikutusta täydensivät 1980-luvun alkupuolella koetut Televa Oy:n, Enso-Gutzeit Oy:n ja Valmet Oy:n kannattavuuskriisit.[1305]

Myös SDP, joka 1970-luvun alussa painotti valtionyhtiöiden merkitystä ja vaikutti kuvaputkiyhtiö Valcon taustavoimana, muutti teollisuus-

https://doi.org/10.21435/ha.153

poliittista linjaansa. Historiantutkija Tuomo Särkikosken mukaan SDP:n politiikassa tapahtunut muutos alkoi SDP:n ja Elinkeinoelämän valtuuskunnan suhdannepoliittisista keskusteluista helmikuussa 1976[1306]. Sami Outinen puolestaan ajoittaa SDP:n talouspolitikan käänteen noin vuotta myöhemmäksi, tammikuussa 1977 pidettyyn "Bad Sillanpää" -kokoukseen, jossa puolue asettui puheenjohtaja Sorsan johdolla "suosimaan yksityistä yritystoimintaa talouden elvyttämisen ja työllisyyden parantamisen ensisijaisena lähteenä"[1307]. Kummankin tulkinnan mukaan puolueen talouspoliittinen käänne alkoi Valcon perustamispäätöksen jälkeen, mutta ennen kuin Valcosta tuli varsinainen ongelmayhtiö.

Kun Kalevi Sorsan toinen hallitus nimitettiin kesällä 1977, sosialidemokraattien ajattelussa oli Johannes Koroman mukaan tapahtunut syvällinen muutos. Myös EVA ja Teollisuuden Keskusliitto lähentyivät tahoillaan SDP:n johdon kanssa. Lähentyminen johti syyskuussa 1977 Korpilammen seminaariin, josta muodostui uuden talouspolitiikan konsensuksen symboli.[1308] Noin vuosi Korpilammen jälkeen Sorsa myönsi *Kauppalehden* haastattelussa, että vaikka puolueella oli paljon makrotalouden asiantuntemusta, yritystaloudesta ei ollut riittävästi kokemusta eikä puoluejohdolla ollut riittävää kosketusta yritysjohtajiin. Haastattelussa Sorsa vakuutti, että puolueen linja oli siirtynyt "piirun verran" lähemmäs yksityisiä yrityksiä. Näköpiirissä ei ollut perustaa enää uusia valtionyhtiöitä.[1309]

Konkreettinen aloite valtion omistajapolitiikan muuttamiseksi tuli kauppa- ja teollisuusministeriöstä. Vaikka SDP:n politiikka oli jo muutoksessa, poliitikkojen keskuudessa vastaanotto oli ristiriitainen. Sosialidemokraateista osa katsoi ministeriön kääntyneen valtionyhtiötä vastaan.[1310] Monet arvostelivat erityisesti kansliapäällikön menettelytapaa. Valcon ja myöhemmin muutaman muun valtionyhtiön kohdalla Wahlroosin katsottiin noudattaneen samaa kaavaa: "Kansliapäällikkö on pyytänyt mahdollisimman huonon laskelman yritykseltä ohi yrityksen johdon, ja ennen kuin yrityksen johto on mitenkään ehtinyt vastata siihen, se on vuodettu julkisuuteen."[1311]

Wahlroos itse esitti *Suomen Kuvalehden* haastattelussa, että Valcon kaatumiseen oli useita syitä. Hän tiivisti ne neljään pääkohtaan: projektin toteuttajiin, hankkeen toteutukseen, taloudelliseen vastuuseen ja

https://doi.org/10.21435/ha.153

hankkeeseen liittyneeseen politiikkaan.[1312] Näiden lähempi tarkastelu auttaa ymmärtämään kansliapäällikön näkökulmaa valtion liiketoiminnan ongelmiin.

Wahlroosin mukaan Valcon ongelmat lähtivät yritysjohdon valinnasta, johon ei kiinnitetty tarpeeksi huomiota. Vaikka Saari oli perehtynyt elektroniikkateollisuuteen, hänellä ei kuitenkaan ollut kokemusta suuren hankkeen vetämisestä eikä suuren yhtiön johtamisesta. Yrityksen johdossa oli muitakin puutteita. Toiseksi, jos Valco olisi alun perin liitetty osaksi suurempaa valtionyhtiötä, olisi yritysjohtoon löydetty kokeneempia henkilöitä. Tämä ongelma ei kuitenkaan poistunut, kun kuvaputkitehdas myöhemmin siirrettiin Valmetin tytäryhtiöksi. Syynä oli se, että Valmetin oli pidettävä Finnvalco erillään pääyhtiöstä. Finnvalcon saamia valtiontukia ei saanut kohdistaa Valmetiin, koska Valmetin paperikonevienti Yhdysvaltoihin olisi vaarantunut, sillä amerikkalaiset suhtautuivat erittäin kielteisesti valtiontukea nauttiviin yrityksiin.

Kolmas ongelma oli taloudellisen riskin puuttuminen. Wahlroosin mukaan liiketoiminnassa ”täytyy aina olla joku, joka on vaarassa menettää rahansa”. [1313] Valcossa osakepääomakin oli isännätöntä rahaa, sillä pienosakkaat Salora ja Hitachi saattoivat luottaa siihen, että valtio tulisi lopulta maksamaan velat. Neljäs syy epäonnistumiseen oli hankkeen poliittinen kytkös: koska valtionyhtiön perustaminen on poliittinen päätös, valtion liiketoimintaan liittyy aina politiikkaa. Wahlroosin mukaan epäonnistuneen projektin lopettaminen on vaikeaa, kun asia muuttuu arvovaltakysymykseksi:

> Kevään 1979 tilanteeseen liittyi niin paljon arvovaltakysymyksiä, että Valcoon ei pystytty koskemaan ennen kuin hallitus oli vaihtunut [– –]. Kesäkuun 14. päivänä sain ministeri Sundqvistin vihdoin ymmärtämään, mistä on kysymys. Kesällä asiat lähtivät rullaamaan, toiminta sitä ennen oli mahdotonta.[1314]

Valco ei kuitenkaan ollut ainoa valtion ongelmayhtiö. Myös syvissä vaikeuksissa kahlanneesta valtion villayhtiö Valvillasta[1315] oli keväällä 1980 vähällä muodostua ”uusi Valco”.[1316] Huomattavasti merkittävämpi oli kuitenkin Valmet, joka sekin oli suurissa vaikeuksissa.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Valmetin ongelmia selitettiin yhtiön poikkeuksellisella historialla. Sotakorvaustoimitusten päätyttyä Valtion Metallitehtaista oli vuonna 1951 muodostettu osakeyhtiö, jonka tehtaat olivat varsin itsenäisesti kehittäneet itselleen tuotteet, joita ne saattoivat myydä siviilimarkkinoille. Tästä syystä sen tuotevalikoima oli muodostunut laajaksi ja vaikeasti hallittavaksi. 1970-luvun alussa yhtiö kävi läpi vaikean kassakriisin, josta se toipui hitaasti. Puunjalostuskone- ja telakkaryhmillä meni paremmin, mutta muissa ryhmissä ongelmat jatkuivat. Vuonna 1980 Valmetin tulos kääntyi jälleen huonompaan suuntaan. Yhtiön tervehdyttämisohjelma esitti tuotevalikoiman rajua supistamista. Harkinnassa oli jopa traktorituotannon lopettaminen Suomessa.[1317]

Valmetin vaikeudet tulivat monelle yllätyksenä, sillä myös valtionyhtiöt saattoivat käyttää kirjanpidon keinoja vaikuttaakseen siihen, millaista tulosta ne näyttivät tilinpäätöksessään. Julkisen keskustelun Valmetin heikosta tilasta aloitti *Talouselämän* helmikuussa 1981 julkaisema juttu ”Olavi J. Mattila, tappioiden Suomenennätysmies”. Jutussa paljastettiin Enso-Gutzeitin ja Valmetin edellisten vuosien suuret tappiot ja huomautettiin molempien yritysten olevan yksissä käsissä: ”[Mattila] on ollut viemässä esimerkiksi Enson onnettomaan Finnjet-hankintaan ja ottamassa Valcon konkurssipesän Valmetin vastuiksi.” [1318] Omana aikanaan lehtijuttu edusti poikkeuksellista kritiikkiä presidentin miehenä tunnettua Mattilaa kohtaan ja avasi padot laajemmalle arvostelulle. Kaksi kuukautta myöhemmin *Helsingin Sanomat* uutisoi Valmetin todellisten tappioiden olevan virallisesti ilmoitetun 45 miljoonan sijaan peräti 300 miljoonaa markkaa.[1319]

Kansliapäällikön ja Valmetin ylimmän johdon välit tiedettiin tulehtuneiksi.[1320] Mattilan vaihtaminen ei kuitenkaan edennyt, koska hän nautti tasavallan presidentin tukea. Sainion mukaan jännite kauppa- ja teollisuusministeriön ja Valmetin välillä kiristyi, kun Valmet ei antanut ministeriön pyytämiä tarkkoja tietoja taloudestaan. Tuolloisen käytännön mukaan omistajaohjauksesta vastannut ministeriö sai valtionyhtiön taloutta koskevat tietonsa vasta yhtiökokouksen yhteydessä[1321]. Huhtikuussa 1981 Wahlroos tilasi Valmetin talousjohtajalta laskelman ilman, että olisi puhunut asiasta johtokunnan puheenjohtajalle tai toimitusjohtajalle. Nämä laskelmat osoittivat yhtiön tappioiksi jopa 512 miljoonaa

https://doi.org/10.21435/ha.153

markkaa – mikä tarkoitti, että Valmet oli lähes konkurssikypsässä tilassa. Kohta Wahlroosin käsissä olleet ”shokkiluvut” vuosivat julkisuuteen.[1322]

Myöhemmin Olavi J. Mattilan uran alamäen sanottiin alkaneen juuri syksystä 1979, jolloin Valmet otti haltuunsa Valcon kuvaputkitehtaan. Kun Valmetin kriisi nousi julkisuuteen, Mattila joutui kovan julkisen arvostelun kohteeksi. Kritiikin kovuuteen vaikutti myös se, että presidentin lähipiiriin kuulunut Mattila oli menettämässä suojelijansa.[1323] Valtataistelun jälkeen, vuosina 1982–1983, Mattila siirtyi Valmetista ja Enso-Gutzeitista eläkkeelle[1324].

1980-luvun julkisessa keskustelussa valtion liiketoiminta alkoi näyttäytyä kroonisesti sairaana:

> Valco Oy on vain yksi, joskin ehkä kouriintuntuvin ja tärkein esimerkki siitä, miten valtionyhtiöille kaadetaan rahaa täysin kaikista kannattavuuslaskelmista ja markkinaennusteista piittaamatta.
> – Edustaja Saarikoski eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980

> Koska Suomessa viimeksi saneerattiin valtionyhtiö kuntoon?
> – Toimittaja Hilkka Kunnas Suomen Kuvalehdessä 2.1.1981

Valcon symboliarvo laajeni koskemaan muitakin julkisen sektorin ongelmia. Valcoa verrattiin jopa maataloustukiin ja hajasijoituspolitiikkaan[1325]. Poliittisessa argumentoinnissa Valco jäi elämään ilmeisen tehokkaana pelotteena ja uhkakuvana.

Mikä oleellisinta, Valcon, Valmetin ja muiden valtionyhtiöiden tappioita ei enää katsottu läpi sormien. Marraskuun 1980 välikysymyskeskustelussa kauppa- ja teollisuusministeri Ulf Sundqvist totesi, että valtionyhtiöt tulisivat jatkossakin toimimaan teollisuuspolitiikan välineinä, eikä yhden yhtiön perusteella pitäisi tehdä yleisarviota valtionyhtiöiden toiminnasta tai ryhtyä mihinkään merkittäviin organisatorisiin ratkaisuihin. Kuitenkin Valco oli osoittanut, että valtionyhtiöiden riskit olivat samat kuin yksityisillä yrityksillä:

https://doi.org/10.21435/ha.153

> Valtionyhtiöt toimivat samojen taloudellisten lakien alaisena kuin yksityisetkin yritykset. Niiden toimesta toteutettujen hankkeiden on osoittauduttava riittävän kannattaviksi, jotta toimintaa voitaisiin jatkaa. Päinvastaisessa tapauksessa yrityksen – oli se sitten valtionyhtiö tai yksityinen – on saneerattava toimintaansa tai pahimmassa tapauksessa lopetettava se kokonaan.
>
> [– –] eräissä tapauksissa valtion erityiset tukitoimet teollisuudelle ovat perusteltuja esimerkiksi uuden tuotannonalan liikkeellelähdön helpottamiseksi tai työllisyyden turvaamiseksi. Voimakkaasti vientiin suuntautuvan teollisuuden osalta on kuitenkin toiminnan ainakin pitkällä aikavälillä osoittauduttava kannattavaksi. Tässä suhteessa ei ole eroa valtion ja yksityisen teollisuuden välillä.[1326]

Omistajapolitiikan suunnanmuutos

Valco ja muut valtion kriisiyhtiöt muuttivat valtion omistajapolitiikkaa ja ohjausta. Kehitys sai alkunsa kauppa- ja teollisuusministeriön lokakuussa 1979 asettamasta Valco-selvitysryhmästä[1327]. Ryhmän tarkoitus oli tehdä perusselvitys Valcon tapahtumista ja toimia pohjana viranomaisten muille jatkotutkimuksille[1328]. Työryhmän kokoonpano herätti kuitenkin runsaasti kritiikkiä. *Suomen Kuvalehden* mukaan kaikki eivät tosin luottaneet kauppa- ja teollisuusministeriöön Valco-vyyhdin selvittäjänä, sillä ministeriö oli asiassa jäävi[1329]. Sosialidemokraattien keskuudessa ministeriön työryhmää pidettiin suorastaan ”muodottomuutena”[1330]. Arvostelua herätti ennen kaikkea, että ryhmää veti teollisuusosaston ylijohtaja Pekka Rekola, joka oli itse edustanut valtiota Valcon yhtiökokouksissa[1331]. Sosialidemokraattien keskuudessa esitettiin myös epäilyjä, että työryhmä toimi ”kansliapäällikön voimakkaassa painostuksessa”.[1332] Saloran toimitusjohtaja Henrik Öhquist puolestaan kritisoi työryhmää siitä, ettei sillä ollut yritysjohtamisen asiantuntemusta. Tämä näkyi hänen mukaansa siinä, että työryhmä kuvitteli, että yrityksen rakenteelliset ongelmat olisivat ratkaistavissa nopeasti vain tekemällä oikeita päätöksiä.[1333]

Tammikuussa 1980 julkaistussa ensimmäisessä osamietinnössä tarkasteltiin Valcon katastrofiin johtaneita syitä (ks. liite 4). Käsittely-

https://doi.org/10.21435/ha.153

tapa oli varsin neutraali. Työryhmä ei halunnut osoitella syyllisiä. Se ei myöskään löytänyt yhtiöjohdon tekemiä rikoksia tai yhtiöjärjestyksen vastaisia toimenpiteitä.[1334] Toisessa osamietinnössään työryhmä paneutui puolestaan valtionyhtiöiden ohjaukseen yleisemmin. Tämän mietinnön keskeinen johtopäätös oli, että yhtiöiden valvonta ja tarkastus oli ollut pääpiirteissään asianmukaista. Menettely täytti vanhan osakeyhtiölain vaatimukset, mutta uusi osakeyhtiölaki (29.9.1978/734) antoi aihetta valtionyhtiön määritelmää koskeneisiin tarkistuksiin. Perinteisesti "valtionyhtiö" määriteltiin osakkeiden lukumääräisen omistuksen perusteella. Uudessa osakeyhtiölaissa konserni, emoyhtiö ja tytäryhtiö määriteltiin osakeomistuksen antaman äänivallan perusteella. Suuren valtionyhtiön kohdalla tämä tarkoitti, että valvonta oli ulotettava emoyhtiön sijaan koko konserniin.[1335]

Valco-työryhmän mukaan eri valtionyhtiöiden kohdalla valvonnan ja tarkastuksen tarpeet olivat erilaiset. Toisissa yhtiöissä valtion strategiset intressit olivat suuret, kun taas toiset toimivat kansainvälisillä markkinoilla. Tarkastus tuli kohdistaa erityisesti toimintansa aloittaviin ja heikosti kannattaviin yrityksiin. Konkreettisina toimenpiteinä työryhmä ehdotti:

1) valtionyhtiön määritelmän muuttamista niin, että se käsittäisi myös valtionyhtiöiden määräysvallassa olevat tytäryhtiöt
2) valtionyhtiöiden jakamista ryhmiin sen mukaan, mikä valtion omistusintressi yhtiöön oli
3) tilintarkastuksen käytänteiden ja resurssien vahvistamista.

Näiden lisäksi työryhmä ehdotti valvonnan tehostamista myös "epäsuorin keinoin". Selkeän tuottovaatimuksen asettaminen yrityksille vähentäisi tarvetta erityisjärjestelyihin ja vahvistaisi yhtiöiden itsenäistä asemaa.[1336] Tämä tulikin olemaan kehityksen suunta.

1980-luvulla alkoivat käytännön uudistukset valtion omistajaohjauksen selkiyttämiseksi. Aluksi uudistukset liittyivät omistajaohjauksen vastuiden määrittelyyn ja valtionyhtiöiden asioiden käsittelyyn ministeriössä. Kauppa- ja teollisuusministeriöstä annettu asetus (337/9.5.1980) määräsi kansliapäällikön käsittelemään asiat, jotka koskivat ministeriön

https://doi.org/10.21435/ha.153

alaisten valtionyhtiöiden yhtiökokouksia, hallintoneuvostoja, johtokuntia ja tilintarkastusta. Asetuksessa määriteltiin myös teollisuusosaston valtionyhtiöihin liittyvät tehtävät.[1337] Seuraavassa vaiheessa kauppa- ja teollisuusministeriön hallintomalli-työryhmä keskittyi omistajan valvonta- ja tarkastusintressien toteuttamiseen laajemmin. Toukokuussa 1981 valmistunut mietintö asetti useita konkreettisia kehittämiskohteita:

- Yhtiökokousta oli tehostettava. Aiemmin yhtiökokouksen merkitys oli vähäinen.

- Hallintoneuvostoja oli uudistettava. Henkilövalinnoissa korostettaisiin ammatillista osaamista, hallintoneuvostojen päätösvaltaa ja vastuuta selkeytettäisiin ja neuvostoihin valittaisiin aiempaa nuorempia edustajia.

- Yhtiön ylimpiä toimielimiä oli kehitettävä. Yhtiöiden hallitus muodostettaisiin yhtiön toimivasta johdosta (paitsi kriisiyhtiöissä). Toimitusjohtaja voisi edelleen olla hallituksen puheenjohtaja, mutta tähän tulisi suhtautua varauksella etenkin toimintaansa aloittavissa sekä erityistilanteessa olevissa yhtiöissä.

- Eduskunnassa valtionyhtiöitä koskeva päätöksenteko oli syytä keskittää. Kaikki valtionyhtiöiden asiat käsiteltäisiin samassa valiokunnassa tai jaostossa.

- Tilintarkastusta oli tarkistettava. Tilintarkastajien määrää supistettaisiin niin, että tilintarkastajina olisivat lain edellyttämät KHT tarkastajat, kauppa- ja teollisuusministeriön sekä valtiontalouden tarkastusviraston tarkastajat ja 2–3 parlamentaarisesti valittua tarkastajaa.[1338]

Samalla kun valtion omistajaohjausta kehitettiin, valtionyhtiöitä ei haluttu saattaa yksityisten yritysten kanssa eriasemaan. Tämä näkyi erityisesti kysymyksessä siitä, tulisiko valtionyhtiöistä säätää erillisellä lailla. Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä vastusti ajatusta, sillä erillis-

https://doi.org/10.21435/ha.153

lainsäädäntö olisi asettanut valtionyhtiöt eriarvoiseen asemaan yksityisten osakeyhtiöiden kanssa.[1339] Valtionyhtiöiden erityisasemaa ei enää pidetty hyväksyttävänä. Myös Suomen teollisuuspoliittinen yleisohjelma (1980) alleviivasi, ettei valtion yritystoiminta saisi vääristää markkinoita. Erikseen toimikunta totesi – alleviivaamatta mitenkään erikseen valtionyhtiöitä mutta niihin selvästi viitaten – että vaikeuksiin joutuneita yhtiöitä oli syytä tukea vain lyhyen siirtymäkauden verran tai painavasta omavaraisuuden säilyttämiseen liittyvästä syystä. Kilpailukyvyttömän tuotannon pitkittämiseen se suhtautui jyrkän kielteisesti.[1340]

Omistajaohjauksen muutos tarvitsi taakseen poliittisen tuen. SDP:n piirissä virisi halu uudistaa valtion omistajapolitiikkaa, koska taloudellisissa ongelmissa painivat yhtiöt aiheuttivat jatkuvasti vaikeita ongelmia.[1341] Valcon katsottiinkin osoittaneen aitoja ongelmia valtionyhtiöiden hallintorakenteissa[1342]. Syksyllä 1982 puolueen teollisuuspoliittinen työryhmä linjasi, että valtionyhtiöiden toiminnan tuli pääsääntöisesti olla liiketaloudellisesti kannattavaa ja että valtion osakesijoituksilta tuli edellyttää kohtuullista tuottoa. Työllisyys ja kansainvälinen kilpailukyky tulivat parhaiten turvatuiksi, kun yhtiöt olisivat kannattavia ja kehityskykyisiä, kun niiden rahoitus olisi turvattu ja ne kansainvälistyisivät.[1343]

13. lokakuuta 1983 Kalevi Sorsan neljäs hallitus teki periaatepäätöksen, jonka mukaan liiketoiminnan kannattavuus ja kilpailukyky asetettiin kaikkien valtionyhtiöiden perustavoitteeksi[1344].

Päätöksen mukaan valtion sijoitukset tuli kohdistaa entistä selkeämmin yrityksille ja toimialoille, jotka kehittivät teollisuuden rakennetta, ulkomaankauppaa ja lisäsivät työllisyyttä. Silloin kun valtio sijoitti yritykseen, sijoituksen tuli olla riittävän suuri. Jokaisen yrityksen puolestaan tuli maksaa yleistä tasoa vastaavaa osinkoa. Yhtiöille voitiin edelleen antaa esimerkiksi teollisuus-, alue-, työllisyyspolitiikkaan tai ympäristönsuojeluun liittyviä tehtäviä, mutta tällöin eduskunnan tai valtioneuvoston olisi jo etukäteen päätettävä näiden rasitusten korvaamisesta tai otettava nämä velvoitteet huomioon tuottovaatimuksissa.[1345]

Samalla kun omistajapolitiikan uudet päälinjat hahmottuivat, monet käytännön kysymykset odottivat ratkaisuja. Tällä viitattiin yritysten poliittiseen ohjaukseen niiden hallintoelimissä.[1346]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Uusi Suomi oli jo syksyllä 1979 todennut Valcon osoittaneen todeksi väitteet, ettei poliitikoista kootuilla hallintoneuvostoilla ollut mitään todellista merkitystä: ”Niiden tärkein tehtävä tuntuu olevan tarjota puolueille mahdollisuuksia hankkia miellyttäviä kunniavirkoja ansioituneille edustajilleen.”[1347] Seuraavien vuosien keskustelussa valtionyhtiöt näyttäytyivät auttamattoman vanhanaikaisina verrattuna yksityisiin yrityksiin. Mediassa nostettiin 1980-luvun alkupuolella usein esiin, että yksityisellä sektorilla yrityksiä johtivat sitoutuneet ammattilaiset, kun taas valtionyhtiöt olivat epäpätevissä käsissä. Esimerkiksi *Suomen Kuvalehdessä* selitettiin valtionyhtiöiden ongelmia viitaten niiden hallintorakenteisiin:

> Samanaikaisesti [kun monet valtionyhtiöt olivat ongelmissa] samoilla aloilla toimivat yksityiset suuret ja pienemmätkin yritykset ovat menestyneet kohtalaisesti, jotkut suorastaan erinomaisesti. Kysytään, mistä tämä johtuu [– –]. [Valtionyhtiössä] ylin päätösvalta on enenevässä määrin poliitikkojen käsissä. Ammattiväkeä on mukana vain silmän lumeeksi [– –]. Yksistään suurten yhtiöitten hallintoneuvostoissa istuu 131 aktiivipoliitikkoa ja hallituksissa palkkioviran saaneita johtajia pitkät rivit suurin piirtein puolueitten voimasuhteiden mukaisesti. Nämä henkilöt taas valitsevat tytär- ja osakkuusyhtiöitten luottamusmiehet samoin perustein. Tilintarkastajistakin on lähes puolet kansanedustajia. Vähillä tiedoilla ja taidoilla helppoa rahaa?
>
> Yksityisissä yrityksissä pyritään ylimpiin hallintoelimiin saamaan paras mahdollinen asiantuntemus. Jokainen merkittävä ratkaisu valmistellaan ja punnitaan huolellisesti. Huono toimiva johto ei saa armoa, sillä kysymys on aina yrityksen elämästä tai kuolemasta. Eikö näin yksinkertainen toimintamalli sopisi myös valtionyhtiöihin?[1348]

Kansainvälistyvä liiketoiminta asetti yritysjohdolle entistä suurempia vaatimuksia, mutta valtionyhtiöiden hallintoneuvostot näyttäytyivät hyödyttöminä. Esimerkiksi *Helsingin Sanomissa*:

https://doi.org/10.21435/ha.153

> Hallintoneuvosto on työteholtaan keskimäärin ompeluseuran luokkaa. [– –] Yritysjohtajia kismittää se, että harva hallintoneuvoston jäsen pystyy sanomaan yhdenkään mielipiteen yhtiön asioista, mutta toisaalta moni vuotaa yhtiön asiat ulos nopeammin kuin taksi ehtii kokouspaikalta eduskuntatalolle.
>
> Yritysjohtajille ei enää tunnu riittävän, että hallintoneuvoston kokoukset toimivat taloustieteen oppitunteina [poliitikoille].[1349]

Myös Lauri Saari kritisoi *Valcoisessa kirjassaan* hallintoneuvostoja, joiden paikat jaettiin poliittisten voimasuhteiden perusteella, joskus jopa palkintoina. Saaren mukaan suuret hallintoneuvostot olivat tehottomia – niiden jäsenillä ei ollut liiketaloudellista osaamista ja poliitikot lamaantuivat silloin, kun yhtiöllä meni huonosti. Liiketoiminnalle niistä oli suoranaista haittaa.[1350]

Kansainvälistymisen merkitys nousi 1980-luvulla. Vuosikymmenen alkupuolella valtionyhtiöiden osuus kaikista suomalaisten yritysten sijoituksista ulkomaille oli kauppa- ja teollisuusministeriön mukaan yli kolmannes, ja vuonna 1985 valtionyhtiöillä oli 114 ulkomaista tytäryhtiötä[1351]. Vielä vuosikymmenen puolivälissä valtionyhtiöiden neuvottelukunta perusteli valtionyhtiöiden osallistumista kansainvälisiin hankkeisiin sillä, että kansainvälistyminen tuki valtionyhtiöiden toimintaa kotimaassa[1352]. Omistajan suhtautuminen valtionyhtiön kansainvälistymiseen oli asiakirjojen valossa varauksellista[1353].

1990-luvulle tultaessa kiinnitettiin kuitenkin kasvavaa huomiota siihen, että suomalaisissa valtionyhtiöissä yleiset hallintoneuvostot olivat kansainvälisesti katsoen varsin tuntemattomia toimielimiä. *Helsingin Sanomien* mukaan: ”Hallintoneuvosto on kansainvälinen harvinaisuus. Suomen lisäksi yrityksillä on hallintoneuvostoja lähinnä Länsi-Saksassa.”[1354] Valtionyhtiötyöryhmän (1993) mukaan hallintoneuvostot olivatkin tarpeellisia lähinnä sellaisissa yrityksissä, joissa valtion omistuksen intressi liittyi yhteiskunnalliseen tehtävään. Sellaisissa yrityksissä, joissa valtion omistuksen intressinä oli taloudellinen hyöty, hallintoneuvostolla ei nähty enää olevan suurta roolia.[1355]

Toinen, mutta edelliseen läheisesti liittynyt kysymys, oli virkamiesten jäsenyys yhtiöiden toimielimissä. Vanha käytäntö nimittää virkamiehiä

https://doi.org/10.21435/ha.153

yritysten johtokuntiin oli perua toisen maailmansodan jälkeisiltä vuosilta, jolloin tarkoitus oli lisätä yrityksen ja ministeriön välistä tiedonkulkua ilman byrokratiaa. 1970-luvulla tiedonkulun ja valvonnan mahdollisuudet olivat kuitenkin parantuneet, kun kauppa- ja teollisuusministeriöön perustettiin erillinen valtionyhtiöiden linja. Perinteiselle, henkilösuhteisiin nojaavalle toimintakulttuurille ei nähty enää entisenlaista tarvetta. 1980-luvun alkuun tultaessa vaatimukset olivat muuttuneet jo oleellisesti. *Suomen Kuvalehden* mukaan kysymys ei ollut enää tiedon saannista, vaan oikein tulkitsemisesta.[1356]

Myös Lauri Saari piti Valcon yhtenä opetuksena sitä, ettei omistajaohjauksen virkamiesten tule puuttua yhtiön operatiiviseen päätöksentekoon.[1357] Käytännössä valtionyhtiöiden johtokunnissa ja hallituksissa istuvat virkamiehet aiheuttivat epätietoisuutta: valtio-omistajaa edustavien virkamiesten kannanotot olivat tietenkin painavia, mutta ne eivät sitoneet ministeriötä. Joskus roolit menivät päällekkäin ja virkamies tuli ministeriössä valvoneeksi omaa toimintaansa yhtiön tehtävissä.[1358]

Epäselvien roolien ongelma ulottui myös toimitusjohtajan tehtäviin. Yksityisessä yhtiössä toimitusjohtaja ei saanut olla hallituksen puheenjohtaja, koska hallituksen tehtävä oli valvoa toimitusjohtajaa. Valtionyhtiöissä hallituksen yläpuolella oli useimmiten hallintoneuvosto, joten toimitusjohtaja saattoi toimia myös hallituksen puheenjohtajana – tämä oli jopa tavallista. Käytäntöä perusteltiin päätöksenteon joustavuudella.[1359] Valcon tapauksessa toimitusjohtajan rooli muodostui erityiseksi ongelmaksi, koska toimitusjohtaja oli ainoa yhtiön johdon edustaja johtokunnassa ja tässä roolissa hänestä tuli portinvartija johtokunnan ja hallintoneuvoston suuntaan. Ylimmät toimielimet olivat liiaksi toimitusjohtajan antamien tietojen varassa.

Valcon jälkimainingeissa kyseenalaistettiin myös ministerien osallistuminen valtionyhtiöitä koskevaan päätöksentekoon[1360]. Perustuslakivaliokunta – samalla kun se vapautti kaikki ministerit vastuusta – piti Eero Rantalan kaksoisroolia ministerinä ja Valcon hallintoneuvoston puheenjohtajana vähintään arveluttavana[1361]. Vastaisuuden varalta valiokunta suositteli, ettei ministereitä enää nimitettäisi hallintoneuvostoihin. Suositusta noudatettiin jonkin aikaa, mutta käytännössä se unohtui muutaman vuoden kuluttua.[1362] Poliitikkojen valta hallintoneuvostoissa

https://doi.org/10.21435/ha.153

vähentyikin merkittävästi vasta 1990-luvulta alkaen. Viime vuosikymmenien aikana hallintoneuvostoihin ja hallituksiin on nimitetty enenevissä määrin liiketoiminnan osaajia.[1363]

Suurin valtionyhtiöihin liittyvä 1980-luvulta alkanut muutos oli kuitenkin yksityistäminen. Tämä on liitetty useisiin eri syihin, kuten poliittisen ideologian muuttumiseen, valtion rahantarpeeseen ja aiempien monopolien murtumiseen, mutta ennen kaikkea valtionyhtiöiden ongelmiin.[1364] Suomessa valtionyhtiöiden yksityistäminen alkoi vuonna 1981 Televasta, jonka osake-enemmistö myytiin Nokialle. Valtionyhtiöiden näkökulmasta suurin yksityistämistä puoltanut peruste oli valtion rahoituksen ongelmat eli lähinnä osakepääoman korotusten liian alhainen taso. Kauppa- ja teollisuusministeriö aloitti valtionyhtiöiden kehittämisohjelman vuoden 1985 tulo- ja menoarvion valmistelun yhteydessä. Ohjelman tarkoituksena oli saada valtionyhtiöiden rahoitushuolto mahdollisimman pitkäjänteiseksi. Vaihtoehtoina oli paitsi valtion budjettirahoitus (eli yhtiöitä olisi rahoitettu entistä enemmän valtion kassasta) myös pääomien hankkiminen pörssistä. Valtionyhtiöiden neuvottelukunta aloitti keskustelutilaisuudet suurimpien poliittisten puolueiden kanssa keväällä 1985.[1365] Kun Outokumpu ja Valmet listattiin Helsingin pörssiin vuonna 1988, ”yksityistämisestä” sanouduttiin vielä tiukasti irti. Osakeanteja perusteltiin yhtiöiden pääomittamisella.[1366]

Valtionyhtiön yksityistäminen oli poliittisesti vaikea kysymys. Keskustelu oli ideologista ja kärjistävää. Vuonna 1981 SKDL:n edustaja Ilkka-Christian Björklund katsoi oikeistopuhurin pyyhkivän valtionyhtiöitä. Hänen mukaansa Televan myyminen merkitsi, että kustannukset sosialisoidaan mutta voitot privatisoidaan.[1367] Keskustapuolue ei erityisesti profiloitunut tässä keskustelussa mutta vastusti valtionyhtiöiden ”rönsyilyä” uusille alueille[1368]. Kokoomus sen sijaan kannatti yksityistämistoimia. Vesa Vares on tosin huomauttanut, että vielä 1970-luvun lopussa kokoomus oli yhä kaukana siitä aatteellisesta uusliberalismista, joka oli samaan aikaan nousussa Yhdysvalloissa ja Britanniassa. Suomessa Margaret Thatcherista ja Ronald Reaganista oli poliittisesti korrektia puhua ainoastaan negatiiviseen sävyyn. Myös kokoomus liittyi tähän kritiikkiin, koska se ei halunnut vaikeuttaa pyrkimyksiään päästä hallitukseen. Kokoomus kuitenkin puhui kilpailun

https://doi.org/10.21435/ha.153

avaamisen puolesta sekä televisio- ja radiotoiminnassa että puhelin- ja tietoliikenteessä.[1369]

Aluksi SDP vastusti yksityistämistä. Se ei halunnut rajoittaa valtionyhtiöiden toimintaa vaan antaa niille vapaat kädet. Puolue näki niillä olevan edelleen avainaseman yhteiskunnan kehittämisessä: valtionyhtiöt olivat tarpeellisia kansallisen itsemääräämisoikeuden suojaamiseksi, kansainvälisten häiriöiden torjumiseksi, luonnon suojelemiseksi, tuotantorakenteen uudistamiseksi ja kansakunnan yleisen edun varmistamiseksi. 1980-luvun lopulla listautumiset alettiin nähdä SDP:n sisällä kuitenkin myös toisessa valossa: valtionyhtiöt tarvitsivat edullista pääomaa, sillä ilman sitä ne jäisivät huonompaan asemaan kuin kilpailijansa.[1370]

Aluksi lähtökohta oli, että valtio säilyttäisi myös pörssiin listattavissa yhtiöissä määräenemmistön, jolloin yhtiöitä voitaisiin tarvittaessa käyttää teollisuuspolitiikan välineinä. Toinen keskeinen periaate oli, että yhtiöt kykenisivät maksamaan ”sijoittajia kiinnostavat osingot”.[1371] Vielä Holkerin hallituksen linjana oli, että valtionyhtiöissä oli säilytettävä yli 50 prosentin omistusosuus ja 2/3 äänivalta.[1372] Myöhemmin määriteltiin alarajat sille, kuinka paljon osakkeita voi myydä ilman eduskunnan erillistä päätöstä.

1980-luvun mittaan eteni myös virastomuotoisten liikelaitosten uudistaminen. Tärkeimpiä olivat posti- ja telelaitos sekä Valtionrautatiet, joiden asemasta viraston ja liikeyrityksen välimaastossa oli käyty keskustelua lähes koko 1900-luvun ajan. Posti- ja lennätinlaitoksen muutosta johti Pekka Tarjanne, joka oli aiemmin toiminut Televan hallintoneuvoston puheenjohtajana. Tärkeitä syitä uudistusten läpiviemiseksi olivat vanhanaikaisten virastojen toiminnan tehostaminen ja kilpailun edellytysten luominen. Erityisen voimakas muutos oli tapahtunut teleliiketoiminnassa, jossa mobiili- ja dataliikenteen kasvu rikkoi perinteisen monopoleihin perustuneen työnjaon. Valtion liikelaitosten näkökulmasta kilpailun avaaminen tarkoitti, että niidenkin oli saatava keinot ja liiketoiminnan vapaus vastata kilpailuun. Lopulta uudistukset toteutuivat kahdessa päävaiheessa: ensin virastoja muutettiin uusimuotoisiksi liikelaitoksiksi ja muutaman vuoden kuluttua ne yhtiöitettiin. Osa näistä listattiin myöhemmin pörssiin ja yksityistettiin.[1373]

Valtion omistuksen ja omistajapolitiikan taustalla on aina kysymys

https://doi.org/10.21435/ha.153

siitä, miksi valtio omistaa yrityksiä ja kuinka valtion omistuksen tulisi vaikuttaa yrityksiin. 1980-luvulla omistajapolitiikan selkiyttämisen yhteydessä huomattiin, että valtion omistamiin yhtiöihin liittyi erilaisia intressejä. 1980-luvun lopussa omistuksen intressit ja tehtävät luokiteltiin pääkategorioihin noudattaen jo Valco-työryhmän esittämää ideaa.

Aluksi omistuksen intressin katsottiin liittyvän *teollistamiseen, kilpailuympäristöön sopeuttamiseen* tai *sijoittamiseen*. Kehityksen suunta tosin painotti jälkimmäisiä, joissa valtion liiketoiminnalta odotettiin ensisijaisesti taloudellista tulosta. Valtionyhtiöt nähtiin kasvavissa määrin sijoituskohteina. Valco mainittiin viimeisenä hankkeena, jossa valtion omistuksen intressi oli suoraan liittynyt teollistamiseen[1374]. Pari vuotta myöhemmin valtionyhtiöt jaettiin suoraviivaisesti niihin, joissa valtiolla oli lähinnä *sijoittajaintressi*, niihin, joissa valtiolla oli *sekä sijoittaja- että muita erityisintressejä* ja niihin, joissa valtion omistus perustui *vahvaan erityisintressiin*[1375]. Perusperiaatteena oli, että niissä yhtiöissä, joissa valtion omistuksen intressi liittyi lähinnä taloudelliseen sijoitukseen, luovuttaisiin yhteiskunnallisten erityisintressien valvontaan paremmin soveltuvista hallintoneuvostoista.[1376]

Kaiken kaikkiaan valtion liiketoiminnan päämäärät muuttuivat 1980-luvulta alkaen merkittävällä tavalla. Aiemmin keskeiset työllisyysnäkökohdat korvautuivat kannattavuuden vaatimuksilla. Valtiojohtoisen teollistamispolitiikan korvasivat tuotto-odotukset.[1377] Yhtä tärkeää on kiinnittää huomiota omistajaohjauksen rakenteisiin. 1980-luvulta alkanut muutos perustui logiikkaan, joka korosti politiikan ja liiketoiminnan selkeää erottamista toisistaan.

Myös teoreettisessa kehyksessä tarkasteltuna valtion omistuksessa otettiin Valcon ongelmien jälkeen askelia kohti ”normaalia” liiketoimintaa. Taulukkoon 16 on koottu kansainvälisessä keskustelussa tyypillisiä oletuksia valtion liiketoiminnasta. Taulukossa tarkastellaan miten vastaavat ilmiöt näyttäytyivät Valcon tapauksessa sekä toimenpiteitä, joilla tällaisia ongelmia pyrittiin seuraavan vuosikymmenen aikana korjaamaan. Taulukon tarkoitus ei ole todistella, että valtion omistus olisi menettänyt ominaispiirteensä, vaan osoittaa, että valtion liiketoiminnan ohjaus muuttui merkittävästi Valcon katastrofin jälkeen, kun paljastuneita ongelmia pyrittiin korjaamaan.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Taulukko 16. Omistajaohjauksen kehittyminen valtion omistukseen liittyviä tyypillisiä oletuksia vasten.

Tyypillinen näkökulma valtion omistuksen erityispiireistä	Valcossa ilmenneet kuvausta vastaavat ilmiöt	Toimenpiteitä valtion omistajaohjauksen ongelmien korjaamiseksi 1990-luvulle saakka
Agenttiteoriaan pohjautuvat oletukset: *Valtionyhtiössä omistajaa edustavat tahot, joilla on erilaiset intressit. Tästä syystä yritykselle asetetaan keskenään ristiriitaisia tavoitteita.* *Valtio ei valvo omistamiaan yhtiöitä yhtä tehokkaasti kuin yksityiset omistajat.* *Ylin johto ei ole yhtä ammattitaitoista eikä sillä ole vastaavia kannustimia toimia tehokkaasti kuin yksityisissä yrityksissä.*	Valcon eri omistajien intressit erosivat toisistaan. Valcoa pidettiin teollisuuspoliittisena hankkeena, liikeyrityksenä ja vientiprojektina. Valtion omistajaohjauksen linja ja vastuunjako olivat epäselvät. Valcon ylimpiin toimielimiin nimitettiin omistajien edustajia. Johdosta puuttui alan liiketoiminnan osaamista.	Valtion omistajaohjauksen työnjakoa täsmennettiin. Yritysten ylinten toimielinten välitä työnjakoa täsmennettiin. Valtion omistajaohjauksen päämääriä tarkennettiin ensin yleisesti. Myöhemmin omistajaohjauksessa otettiin huomioon omistuksen eri intressit. Yritysten ylimpiin toimielimiin nimitettiin kasvavassa määrin liiketoiminnan osaajia.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Vaihtokustannuksiin perustuvat oletukset: *Valtio ei pääomistajana reagoi huonoon tulokseen nopeasti, vaan valtion omistukseen voi liittyä haluttomuus vaihtaa yrityksen johtoa.*	Valcon hallintoneuvosto puuttui yhtiön ongelmiin aktiivisesti vasta syksystä 1978 lähtien. Vuonna 1979 Valcosta muodostui poliittinen arvovaltakysymys.	Taloudellisen tuloksen merkitystä yritysten ohjauskainona korostettiin. Omistajaohjausta kehitettiin aktiivisesti muun muassa kehittämällä yhtiökokouskäytäntöjä. Yksityistä omistusta valtionyhtiöissä on lisätty, jolloin muiden osakkaiden äänivalta on noussut.
Resurssi-näkökulmaan perustuvat oletukset: *Valtion resursseista voi olla yhtiölle hyötyä tai haittaa. Yhtiö voi esimerkiksi hyötyä valtion taloudellisesta tuesta tai se voi olla sidottu valtion liian vähäiseen rahoitukseen.* *Valtion poikkeuksellisen edullinen rahoitus vääristää markkinoita.*	Valtion omistus ei taannut riittävää rahoitusta investointivaiheessa. Myöhemmin valtio rahoitti tappiollisen toiminnan ylläpitoa poliittisista syistä.	Valtion investointien periaatteita täsmennettiin. Valtionyhtiöt asetettiin valtion tukien suhteen samaan asemaan muiden yhtiöiden kanssa. Vuoden 1983 periaatepäätöksen mukaan silloin kun valtio investoi uuteen valtionyhtiöön, valtion rahoituksen tuli olla riittävää. Valtionyhtiöitä listattiin pörssiin, jotta ne saisivat yksityistä pääomaa.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Resurssiriippuvuuteen liittyvä näkökulma: *Yritys voi tarvita valtion hyväksynnän toiminnalleen tai on riippuvainen valtion resursseista. Vähentääkseen tätä riippuvuutta, yhtiön johdon intressi voi olla sitoa yhtiö järjestelyihin, joiden ensisijainen tarkoitus on lisätä yritysjohdon autonomiaa suhteessa valtion omistajaohjaukseen.*	Valcon toimiva johto ei antanut realistista kuvaa yhtiön ylimmille toimielimille, joita se piti lähtökohtaisesti muodollisina. Yhtiön johto pyrki lähentymään kansainvälisen kumppanin kanssa, tosin valtio-omistajan tahdon mukaisesti.	Yhtiöiden valvontaa tehostettiin. Tilintarkastusta tehostettiin.
Institutionaaliseen talousteoriaan pohjautuvat oletukset: *Valtionyhtiöt ovat historian ja ympäristönsä tuotteita. Valtion omistukseen liittyvät mielikuvat ja odotukset voivat säilyä vielä yksityistämisen jälkeenkin.* *Valtion omistamaan yhtiöön suhtaudutaan eri tavalla kuin yksityisiin koska sen oletetaan palvelevan poliittisia päämääriä asiakkaiden kustannuksella.* *Kansainvälisillä markkinoilla valtionyhtiön on nähtävä enemmän vaivaa saavuttaakseen yleinen hyväksyntä (legitimiteetti). Joissain tapauksissa yhtiö voi myös hyötyä statuksestaan valtionyhtiönä.*	Valco perustettiin ajalle tyypillisen valtionyhtiön mallin mukaan. Valcon maine oli perustamisvaiheeseen liittyneen politiikan ja korruptiosyytösten vuoksi huono. Lisäksi yhtiön odotettiin noudattavan vastaavaa julkisuusperiaatetta kuin valtion viranomaiset. Toisaalta yhtiö ei ollut erityisen taitava mediasuhteiden hoitamisessa.	Valcon ongelmat heikensivät valtion liiketoiminnan mainetta ja Valcon jälkeen käyty keskustelu muutti käsityksiä valtion liiketoiminnan tavoitteista.

Lähteet: Cuervo-Cazurra ym. 2014; Bruton ym, 2015; Musacchio ym. 2015; Cuervo-Cazurra & Li 2021.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Mitä Valcosta opittiin?

Valtion kuvaputkitehdas tunnetaan epäonnistumisestaan. Myöhemmässä keskustelussa kuvaputkiprojektin symboliarvo kasvoi keskikokoisen teollisuusyrityksen epäonnistumista suurempiin mittoihin. Valcon epäonnistumiselle annettiin niin suuri merkitys, että sen katsottiin jo yksin osoittaneen, että valtion liiketoiminta on tehotonta tai suorastaan vahingollista. Epäonnistumisesta tuli niin leimaava piirre, että yrityksen historiaa on mahdoton lähestyä muusta näkökulmasta. Syiden lisäksi on syytä tarkastella myös seurauksia. Valco oli epäonnistuminen, joka muutti suomalaisen valtiokapitalismin mallia: valtionyhtiöt menettivät aiempaa merkitystään teollisuuspolitiikan välineinä.

Oman aikansa teollisuuspoliittisena hankkeena Valco itsessään oli yhdistelmä vanhaa ajattelua ja uutta toteuttamistapaa. Lähtökohdiltaan se edusti perinteistä ajattelutapaa, jonka mukaan ulkomaista tuontia oli korvattava kotimaisella tuotannolla. Kotimaisen komponenttituotannon ajateltiin tukevan kotimaisen elektroniikkateollisuuden kehitystä kansainvälistyvässä ympäristössä. Osittain tässä osuttiin oikeaan, kotimainen vientiteollisuus tarvitsi uusia tuotteita ja elektroniikka oli tulevaisuuden ala. Jälkikäteen tarkasteltuna sudenkuoppana oli, että kansainvälisen kaupan uskottiin kasvavan ja kehittyvän varsin perinteisin ehdoin. Globaalien tuotantoketjujen syntymistä ei osattu ottaa suunnitelmissa huomioon.

Valtion yhtiönä Valcon suurin ongelma oli poliittisten reunaehtojen, omistajaohjauksen ja toisaalta yritysjohdon muodostama rakenne, joka ei palvellut tarkoitustaan. Tuloksena oli varsin perinteinen valtionyhtiö, joka pyrki yhdistelemään poliittisia päämääriä ja liiketoimintaa. Poliitikot eivät kyenneet luomaan perustamalleen liiketoiminnalle otollisia olosuhteita, eivätkä liikkeenjohdon keinot riittäneet hankkeen toteuttamiseen. Tästä taas seurasi epäonnistuminen monella rintamalla, joka maksoi monelle uran, työpaikan, henkilökohtaisen talouden ja jopa terveyden.

Valcon epäonnistumisella oli konkreettisia seurauksia. Usein esitetään, että juuri Valco vei pohjan perinteisen valtionyhtiömallin uskottavuudelta: yksityisen sektorin pelko valtion yritystoiminnan laajentumi-

https://doi.org/10.21435/ha.153

sesta ja suoranaisesta sosialisoinnista hälveni.[1378] Ennen kaikkea Valco kuitenkin opetti, ettei perinteinen valtionyhtiön toimintamalli toiminut kansainvälistyvässä liiketoiminnassa. Valtionyhtiöille asetetut uudet tavoitteet ja markkinoiden vaatimukset edellyttivät muutosta valtionyhtiöiden johtamisessa. Valtionyhtiöiden laajentuminen 1970-luvulle saakka oli usein tapahtunut patruunatyyppisten johtajien ohjaksissa. 1980-luvun alusta alkaen valtionyhtiöiden ohjaus- ja johtamisrakenteisiin kiinnitettiin kasvavaa huomiota. Tätä kehitystä voi kuvata valtion liiketoiminnan uudeksi professionalisoitumiseksi, sillä poliitikkojen ja virkamiesten sijaan yhtiöiden ylimpiin toimielimiin, hallintoneuvostoihin ja hallituksiin nimitettiin kasvavissa määrin liike-elämän ammattilaisia[1379].

Kauppa- ja teollisuusministeriön Valco-selvitystyöryhmän työ oli tärkeä askel valtion omistajapolitiikan uuteen määrittelyyn. Valtioneuvoston vuoden 1983 periaatepäätös määritteli, että valtionyhtiöitä oli hoidettava liikeperiaatteiden mukaisesti. Valtionyhtiöt menettivät aiemman asemansa markkinatalouden lainalaisuuksien yläpuolella. Toimittaja Eero Helkkula arvio hieman myöhemmin *Helsingin Sanomissa*, että ”[e]rään valtion elektroniikkayhtiön kohtalon jälkeen konkurssiakaan ei enää pidetä mahdottomana siivouskeinona”.[1380]

Tarvittiinko muutokseen Valco? Monet valtionyhtiöihin liittyneet ongelmat tiedettiin paljon ennen Valcon epäonnistumista. Niiden ratkaisemisesta ei kuitenkaan ollut tarvittavaa konsensusta. Valcon katastrofin jälkeen tehtiin varsin kattavat selvitykset monista havaituista ongelmista ja 1980-luvulla valtion omistajaohjauksen uudistaminen eteni askel askeleelta. Valcon katastrofi tuskin yksinään käänsi kehityksen suuntaa, mutta kiirehti muutosta.

Vuonna 1989 kansliapäällikkö Wahlroos totesi Nesteeseen viitaten, ettei ministeriöllä ollut todellista mahdollisuutta ohjata suurta kansainvälistä valtionyhtiötä, ellei yhtiö ajautunut taloudellisiin vaikeuksiin.[1381] Vastaavaa kehitystä on nähty myöhemminkin. Valtionyhtiöihin liittyvät skandaalit ja katastrofit vaikuttivat nimittäin omistajapolitiikan kehitykseen. Ilmeisimpiä esimerkkejä ovat teleyhtiö Soneran pörssilistausta (1998) ja UMTS-kauppoja (2000) seuranneet kriisit. Näistä ensimmäinen alkoi kun selvisi, että Soneran pääjohtaja Pekka Vennamo oli pörssilistauksen yhteydessä merkinnyt itsensä ja perheensä nimiin

https://doi.org/10.21435/ha.153

huomattavan määrän osakkeita. Epäselvyydet johtivat valtionyhtiöiden yksityistämistä koskevien ohjeiden täsmentämiseen. Muutamaa vuotta myöhemmin Soneran uuden johdon rohkeat investoinnit kolmannen sukupolven UMTS-lisensseihin olivat ajaa yhtiön konkurssiin.

Nämä ”seikkailut” nostivat valtion omistajaohjauksen jälleen pöydälle. Valtionyhtiöiden kohdalla esitettiin jälleen kerran kysymys omistuksen tarkoituksesta: miksi valtio omistaa ja mitä valtion omistus yhtiössä käytännössä tarkoittaa? Kiivasta keskustelua käytiin siitä, kenen olisi pitänyt tietää yhtiön toimista ja kenen olisi pitänyt niihin puuttua – olihan valtio pörssiyhtiö Soneran merkittävin yksittäinen omistaja. Valtion omistajaohjausta täsmennettiin jälleen vuonna 2007, jolloin omistus keskitettiin strategisten omistusten osalta valtioneuvoston kansliaan ja taloudellisten sijoitusten osalta Solidiumiin, askeleen kauemmas päivän politiikasta.[1382]

Vaikka Valco näyttäytyy Suomen historiassa usein oman luokkansa mahalaskuna, laajemmassa tarkastelussa se ei suinkaan ollut ainutlaatuinen. Tämän yhteydessä on luontevaa palata kuvaputkiteollisuudesta tuttuun esimerkkiin. Ranskalainen elektroniikkayhtiö Thomson olisi voinut 1970-luvun taitteessa kiinnostua videonauhureista, mutta sen sijaan se päätti lähteä kuromaan kiinni japanilaisten kuvaputkituotannon etumatkaa perustamalla Vidéocolorin. 1980-luvun taitteessa väritelevisioiden myynnin kasvu taittui, mutta videokasettijärjestelmistä tuli vuosikymmenen suuri myyntimenestys. Tässä vaiheessa perinteiset länsimaiset valmistajat RCA, Philips ja Thomson yrittivät korjata virheensä kehittämällä pikaisesti omaa *video disc* -konseptiaan.[1383] Peli oli kuitenkin jo menetetty VHS-kaseteille. Sen sijaan kuvaputkia ja televisioita valmistanut Vidéocolor ajautui syviin vaikeuksiin, ja pääjohtaja Abel Farnoux erotettiin tammikuussa 1981. Noin kuukausi sen jälkeen, kun Imatran tehdas oli valmistanut viimeiset kuvaputkensa.[1384]

Kun muu läntinen Eurooppa otti jo ensimmäisiä askeleitaan kohti kansallisten monopolien purkamista ja valtionyhtiöiden yksityistämistä, Ranskassa Francois Mitterrandin sosialistihallitus kansallisti Thomson-Brandt-elektroniikkayhtymän vuonna 1982. Tarkoituksena oli muodostaa elektroniikkateollisuuteen ”kansallinen lippulaiva” (*national champion*). Valtion resurssien turvin yhtiö laajentui nopeasti ja oli vuon-

https://doi.org/10.21435/ha.153

na 1988 maailman neljänneksi suurin kuluttajaelektroniikan valmistaja. Yhtiö oli kuitenkin hajanainen ja toiminta tappiollista. Yhtiö koki uuden nousun 1990-luvulla.[1385]

Olisiko Valcosta voinut muodostua elektroniikkateollisuuden kansallinen lippulaiva, jos yritysjohto olisi toiminut toisin tai jos olosuhteet olisivat olleet hieman otollisemmat? Jermu Laine totesi vuonna 1995 haastattelussa, että vaikka idea elektroniikkateollisuuden perustamisesta oli sinänsä oikea, hankkeen toteuttaminen kilpistyi vastakohta-asetelmaan.[1386] Jälkikäteen on selvää, että valtion kuvaputkiteollisuudesta olisi tuskin muodostunut kultakaivosta. Ottaen huomioon suomalaisten valtionyhtiöiden hallintoon liittyneet puutteet, Vidéocolorin tapauksen ja Nokian televisioteollisuuden myöhemmän menestyksen on vaikea ajatella, että Valco olisi voinut menestyä ainakaan kuvaputkituottajana. Tosin, jos projekti olisi 1970-luvun puolivälissä edennyt suunnitellulla tavalla, valtion elektroniikkateollisuus olisi saattanut keskittyä ja laajentua kuten oli aiemmin suunniteltu. Ehkä Valco olisi todella aloittanut puolijohdetuotannon. Jää spekuloinnin varaan, mikä vaikutus tällä olisi ollut kotimaisen elektroniikkateollisuuden kehitykseen. Vakiintuneen käsityksen mukaan valtiojohtoisen elektroniikkayhtymän muodostuminen olisi todennäköisesti estänyt 1970- ja 1980-lukujen taitteessa tapahtuneen elektroniikkateollisuuden keskittymisen Nokian käsiin ja käytännössä estänyt Nokiaa kehittymästä kansainväliseksi teknologiayritykseksi ainakaan siinä muodossa mitä tuli tapahtumaan.[1387] Kuvaputkitehtaalla oli joka tapauksessa oma roolinsa kehityksessä. On paradoksi, että Valcon hankkeesta epäonnistumisineen tuli niin oleellinen osa Nokian elektroniikkateollisuuden historiaa.

Valcon toiminnan aikana kuvaputkitehdasta mainostettiin teknologiateollisuuden edelläkävijänä. Epäonnistumisen myötä Valcon tuotantoteknologia tuli tunnetuksi lähinnä ongelmistaan. Julkisessa keskustelussa Valcoa pidettiin lähes yhtä aikaa vanhanaikaisena ja uhkarohkeana. *Helsingin Sanomat* kirjoitti: ”Valco on ääriesimerkki siitä, että Suomessa suunnitellaan itsepintaisesti sellaista, jonka aika on jo jättänyt.”[1388] *Suomen Kuvalehti* puolestaan esitti, ettei valtion tulisi lähteä uhkarohkeaan hankkeeseen, vaan sen oli syytä pysytellä vanhoissa hyväksi havaituissa käytänteissä: ”Suomessa parhaat tulokset on saatu soveltamalla jo ole-

https://doi.org/10.21435/ha.153

massa olevaa asiantuntemusta selvästi rajattuihin, pieniin projekteihin. On hankittu kotimaisia ratkaisuja kotimaisiin ongelmiin."[1389] Valcon teknologialle ei annettu arvoa. Keskustelussa viitattiin usein siihen, että kuvaputkitehtaan teknologia perustui Hitachin lisenssiin eikä kotimaiseen tuotekehitykseen.[1390] Radiotekniikan professori Martti Tiurin mukaan kuvaputket eivät edes olleet otollinen kohde kehittää suomalaista osaamista, sillä tutkimuksen ja teollisuuden välistä synergiaa ei ollut luvassa eikä Suomessa ollut elektroniputkiin liittyvää tutkimustoimintaa. Elektroniputket edustivat väistyvää teknologiaa, kun taas puolijohteet olivat tulevaisuutta.[1391]

Valcon tärkein osaaminen ei kuitenkaan liittynyt kuvaputkiin sinänsä, vaan edistykselliseen tuotantoteknologiaan[1392]. Teknologian historian tutkija Petri Pajun mukaan Valcosta ja muista alan yrityksistä syntyikin lähes huomaamatta myös kaupallisia menestyksiä[1393]. Valcon kohdalla positiiviseksi seuraukseksi tunnustetaan lähinnä Rosenlewin teollisuusrobotit, joiden tuotanto alkoi Valcon tilauksen myötä[1394]. Vuonna 1978 Rosenlew myi ensimmäiset robottinsa ulkomaille ja 1980-luvulla teollisuusautomaatiosta muodostui erillinen tuoteyksikkö.[1395] Jälkikäteen Rosenlewin Valcolle toimittamista roboteista annettiinkin huomattavan positiivinen kuva. Esimerkiksi *Helsingin Sanomat* kertoi robottien menestyksestä:

> Rosenlewin robottituotannolle oli onnenpotku muuten murheellinen kuvaputkitehdas Valco, jonka robotit yhtiö toimitti. Kuvaputket olivat susia, mutta asiakkaat huomasivat robottien toimivan moitteettomasti [– –]. Kuvaputket eivät kelvanneet, mutta asiakkaat huomasivat hyvin toimivat robotit.[1396]

Missä määrin kuvaputkitehtaan tuotantoteknologiaan liittynyt tietotaito siirtyi insinöörien mukana muihin alan yrityksiin? Tähän tämä tutkimus ei pysty vastaamaan. Kuvaputkitehtaan lopettamisvaiheessa saavutetun osaamisen siirtämisestä kannettiin joka tapauksessa huolta.[1397] Voidaan olettaa, että suuri osa kuvaputkitehtaan palveluksessa olleista insinööreistä sijoittui myöhemminkin teknologiateollisuuden palvelukseen. Noin kymmenen vuotta Valcon jälkeen Nokia nosti Suomen huipputek-

https://doi.org/10.21435/ha.153

niikan maaksi. Myöhemmin eräät sosialidemokraatit ovatkin huomauttaneet, että 1970-luvun elektroniikkapolitiikalla oli oma merkityksensä tässä menestyksessä. Tulihan esimerkiksi valtionyhtiö Televasta tärkeä osa Nokian menestystarinaa[1398].

Dosentti Tiina Männistö-Funkin mukaan suomalaiset tuskin olivat muita kekseliäämpiä, mutta keksintöjen määrään voidaan ainakin jossain määrin vaikuttaa yhteiskunnan toimenpiteillä[1399]. Nykykeskustelussa valtion toimenpiteet ymmärretään kuitenkin paljon laajemmin kuin valtion liiketoiminta. Suomessakin hyvin tunnetun Mariana Mazzucaton teesien mukaan valtio investoi ja ylläpitää monia hankkeita, jotka vasta myöhemmin synnyttävät kaupallisia menestyksiä[1400]. Tällä Mazzucato viittaa erityisesti valtion rahoittamiin tutkimus- ja kehityshankkeisiin, joiden käytännön toteutuksesta usein vastaa yksityinen sektori.

Marraskuun 1980 Valcon tapahtumia koskeneessa välikysymyskeskustelussa kansanedustaja Anneli Kivitie (LKP) esitti, että valtio olisi voinut edistää kotimaista elektroniikkateollisuuden tutkimusta ja tuotekehitystä huomattavasti vain murto-osalla siitä summasta, joka käytettiin kuvaputkitehtaaseen.[1401] Hieman myöhemmin myös Lauri Saari epäili, sopiko jäykkä valtionyhtiö ylipäätään korkean teknologian hankkeisiin, joissa kehitys oli kiivasta ja yrityksiltä vaadittiin joustavaa ja nopeaa sopeutuvuutta.[1402] 1980-luvun alussa sosialidemokraattiset kauppa- ja teollisuusministerit eivät kiistäneet valtionyhtiöiden merkitystä, mutta valtionyhtiön perustamisen kriteerit olivat selvästi muuttumassa. Ministeri Lindblomin mukaan oli hankala ennakoida, mikä rooli valtionyhtiöillä tulisi tulevaisuudessa olemaan tietotaitoon liittyvissä läpimurroissa. Aloite uusien valtionyhtiöiden perustamiseen ei kuitenkaan tulisi ministeriöstä.[1403]

Siinä missä vielä 1970-luvun puolivälissä korostui valtion yritystoiminnan merkitys teollisuuspolitiikassa, yhä enemmän kiinnitettiin huomiota myös ammattikoulutukseen, teknologian tutkimukseen ja työnsuojeluun[1404]. Tuolloin julkinen rahoitus esimerkiksi Suomen Akatemialta, kauppa- ja teollisuusministeriöltä ja Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitralta kattoivat noin 10 prosenttia elektroniikkateollisuuden tutkimus- ja kehittämistoiminnan menoista[1405]. Valtion investointirahasto perustettiin vuonna 1975[1406]. Valtion tukea kaupallisten

https://doi.org/10.21435/ha.153

innovaatioiden kehittämiseksi lisättiin tuntuvasti, ja myöhemmin myös valtionyhtiöiden osakkeista saatuja myyntituloja ohjattiin yritysten tutkimus- ja tuotekehitykseen.[1407] Teknologiakomitea (1980) ennusti, että Suomesta oli kehittymässä teknologian vientimaa, mutta valtionyhtiöitä se ei edes maininnut.[1408] Vuonna 1981 mietintönsä jättäneen KTM-81-komitean mukaan valtion tehtävä oli luoda yritystoiminnalle puitteet ja tukea niitä kehityshankkeissa, mutta kehityksen suuntaa ohjaisivat markkinavoimat.[1409]

Vaikka valtionyhtiöt näyttivät Valcon jälkeen katoavalta ilmiöltä, ne eivät ole pelkkää historiaa. Kansainvälisellä tasolla kehitystä voidaan luonnehtia niin, että siinä missä aiemmin valtionyhtiöt olivat useimmiten täysin valtion omistamia, byrokraattisiin toimintatapoihin taipuvaisia ja leimallisesti kansallisia instituutiota, moderni valtionyhtiö voi olla esimerkiksi monikansallinen pörssilistattu yritys, jonka toimintatavat eivät käytännössä juuri eroa yksityisestä yrityksestä.[1410] Viime vuosina on nähty merkkejä myös valtiokapitalismin paluusta: 2010-luvulla kansainvälisessä tutkimuskentässä kiinnitettiin huomiota maailmanmarkkinoita valtaaviin kiinalaisiin suuryrityksiin, joista osa oli valtionyhtiöitä ja osan vähintään epäiltiin olevan muuten sidoksissa valtioon.[1411]

Valtionyhtiö näyttäytyy jälleen kasvattavan talous- ja yhteiskuntapoliittista merkitystään. Kiinnostavan näkökulman tähän käänteeseen tarjoaa jo kirjan alussa mainittu Talvivaaran kaivos. Talvivaaraa ja kuvaputkitehdasta yhdisti se, että molemmat perustuivat uuteen tuotantoteknologiaan ja molemmat ajautuivat kriisiin jo prosessin käynnistysvaiheessa. Talvivaaran tarina jatkui jokseenkin päinvastoin kuin kuvaputkitehtaan. Marraskuussa 2014 Talvivaaran kaivos päätyi valtion omistukseen. Kaivoksen toiminnan lopettaminen oli ainakin aluksi mahdotonta, sillä käynnissä ollutta bioliuotusprosessi oli pidettävä käynnissä ympäristövahinkojen minimoimiseksi. Seuraavana vuonna toimintaa jatkoi valtionyhtiö Terrafame. Uusi valtionyhtiö ei monien pettymykseksi tähdännytkään toiminnan hallittuun alasajoon, vaan yhtiötä päinvastoin kehitettiin seuraavina vuosina aktiivisesti. Yhtiö investoi uraanin talteenottoon ja akkukemikaalitehtaaseen. Molemmat näyttäytyvät tämän päivän näkökulmasta tärkeinä energiaan ja ympäristöystävälliseen liikenteeseen liittyvinä investointeina.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Myös viime vuosina on nähty joukko uusia avauksia, vaikka kehityksen suunta ei ole täysin selkeä. Usein viitataan valtion rooliin ankkuriomistajana mutta myös yritysten aktiivisena kehittäjänä. Hankkeissa ovat korostuneet ilmastopolitiikka ja työllisyyskysymykset. Tätä osoittaa Valtion kehitysyhtiö VAKE:n perustaminen vuonna 2015 ja sen muuttaminen Ilmastorahastoksi syksyllä 2020. Syksyllä 2021 uutisoitiin valtion omistamien teräsyhtiö SSAB:n osakkeiden siirtämisestä valtioneuvoston kanslian alaisuuteen strategisten omistusten yhteyteen, mitä perusteltiin yhtiön ilmastopoliittisella merkityksellä. Mitä valtion aktiivinen omistus SSAB:ssa voisi tarkoittaa, jäi monille hyvinkin epäselväksi. Hieman myöhemmin kerrottiin vielä uusista hankkeista, kuten mahdollisesta vetyklusterista sekä uuden valtionyhtiö ”Työkanavan” perustamisesta. Nähtäväksi jää, mihin suuntaan omistajapolitiikan linja tulee seuraavina vuosina kehittymään.

Kiinnostavaa kyllä, myös elektroniikkateollisuuden puolijohteet herättävät teollisuuspoliittista kiinnostusta. Viime vuosien sirupula on osoittanut, kuinka riippuvainen eurooppalainen teollisuus on kolmansissa maissa valmistetuista komponenteista. Kesällä 2021 monet Euroopan maiden johtajista pitivätkin puolijohdetehtaiden perustamista Eurooppaan tärkeinä julkisen tuen arvoisina investointeina.[1412]

https://doi.org/10.21435/ha.153

Viitteet

VOIKO IHAN KAIKKI MENNÄ PIELEEN?

1 Ks. Leinonen 2016, 5; Kuisma 2016b, 1.
2 Ks. Matala 2019, 38–39.
3 Kattavin tähän saakka tehty Valcon asiakirja-aineistoa hyödyntävä tutkimus on Ville Vänttisen pro-gradu (2015). Lisäksi on syytä mainita Mikko Koivusalon lyhyt mutta ytimekäs kuvaus Valcon historian pääpiirteistä (2001, 176–180).
4 Paju 2009, 172.
5 Ks. Lamberg, Ojala & Peltoniemi 2017.
6 Pokka 2019, 9, 17.
7 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
8 *Suomen Kuvalehti* (13.2.1981). Keskon varapääjohtaja E. O. Mansukoski: Annetaan yritysten voimistua.
9 Carr 2018, 74.
10 Sihvonen ym. 2020, 70–71.
11 Daneels 2011; Lucas & Goh 2009, ks. Inkpen & Choudhury 1995; Lamberg, Ojala & Peltoniemi 2018.
12 Esim. Lamberg ym. 2019; Siilasmaa 2018; Vuori & Huy 2015.
13 Temin 1987.
14 Finkelstein 2005, 25.
15 Epperson 2000; Hikino ym. 2003, 5.
16 Pokka 2019, 9.
17 Esim. Siilasmaa 2018; Vuori & Huy 2015.
18 Pokka 2019, 16.
19 *Helsingin Sanomat* (5.1.1989). Asiakirjojen kirjaus supistunut.
20 *Uusi Suomi* (20.10.1979). KTM vahvistaa: Valcon perusmuistio kateissa.
21 *Turun Sanomat* (29.9.1979). Perustamista vaikea tutkia: Valcon papereista osa kadoksissa.
22 *Uusi Suomi* (26.10.1979). Kansanedustajien yhteinen Valco-toivomus: Eduskunnalle lisää vaikutusvaltaa.
23 Esim. Kipping & Lamberg 2017.
24 Muistelmakirjallisuuteen liittyvästä lähdekritiikistä esim. Miettunen 2014; Vares 1995.
25 Tästä syystä myös käytän henkilöistä heidän oikeita nimiään – tehdäkseni oikeutta heidän esittämilleen tulkinnoille. Nimien käyttö on perusteltua myös siksi, että henkilöt ovat toimineet yhteiskunnan ja liike-elämän tärkeissä tehtävissä ja kommentoineet tapahtumia ajan julkisessa keskustelussa.
26 Valcon hallintoneuvoston puheenjohtaja Henrik Öhquist antoi tästä muistiosta lausunnon ”Olen lukenut Eero Rantalan muistion ’Valco-tapahtumista’ 06.10.1980, ja vahvistan kaikki siinä esitetyt tiedot siltä osin kuin olen itse ollut tapahtumissa muka-

https://doi.org/10.21435/ha.153

na." Lähde: Henrik Öhquist (9.10.1980). Lausunto. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1980, 883). ELKA.

27 Ks. Cantell 2008, 184.

28 *Helsingin Sanomat* (6.4.2014). 10 pahinta bisnesmokaa.

HANKKEEN TAUSTAT

29 Streeck 2015, 35.

30 Gangl 2016.

31 Yhdysvalloissa tämä tarkoitti New Deal -uudistuksia, mutta Euroopassa markkinatalouden ongelmat olivat vaikuttaneet fasismin ja sosialismin nousuun. Ks. Polanyi 2016, 21.

32 Pollock 1990.

33 Streeck 2015, 35.

34 Wright ym. (2021, 2) esittämä määritelmä: "We define state capitalism as an economic system in which the state uses various tools for proactive intervention in economic production and the functioning of markets. Sate interventions can occur within the home market and abroad, in the interest of domestic firms and for diplomatic purposes. States may intervene by owning a significant percentage of productive assets through various forms of statism such as government subsidies, investments, consumption, and various regulatory instruments, as well as through formal and informal coordinating mechanisms. These interventions guide economic activity in ways that may or may not challenge the private business [– –]. Under state capitalism, the means of production are mostly privately owned, and actors and firms use markets and prices as the main coordination mechanisms in the economy."

35 Esim. Toninelli 2000; Millward 2011.

36 Esim. Kuisma 2016.

37 Esim. Ojala & Karonen 2008, 99.

38 Kekkonen 1952; Suomi 1990, 200–210.

39 Ks. Hakkarainen 2008.

40 Suomi 1990, 205.

41 Hoffman 2019, 152–153.

42 Puumalainen 1976, 85–86.

43 Valtion omistaman teollisuuden painoarvo oli suurimmillaan kaivannaistoiminnassa, metallien perusteollisuudessa, kemianteollisuudessa, sekä sähkö- ja kaasuhuollossa. Lähde: Kauppa- ja teollisuusministeriö (1973). *Valtion teollisuuden kehityspiirteitä 1970–1980*. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosaston arkisto (Tutkimukset ja projektit 1972–1979); Kauppa- ja teollisuusministeriö (13.11.1989). *Valtion sijoitustoiminnan strategia teollista toimintaa harjoittavissa valtionyhtiöissä*. Kauppa- ja teollisuusministeriön arkisto (Tutkimukset ja julkaisut, jotka eivät ole vapaakappalekirjastoissa, Ucha:79). KA.

44 Esim. Valtiontilintarkastajain kertomus vuodelta 1977. Valtiopäivät 1978, B1, KTM sivu 200.

https://doi.org/10.21435/ha.153

45 Kauppa- ja teollisuusministeriö (1973). Valtion teollisuuden kehityspiirteitä 1970–1980. Sivut 43–44. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosaston arkisto (Tutkimukset ja projektit 1972–1979). KA.

46 Näitä olivat työtilaisuuksien lisääminen, tuotantorakenteen monipuolistaminen, perusteollisuuden kehittäminen, tuotantopohjan laajentaminen, jalostusasteen nostaminen, maksutaseen vahvistaminen, kotimaisten raaka-aineiden hyödyntäminen, aluepolitiikan toteuttaminen, tutkimuksen ja kehitystyön yleinen edistäminen, energian saannin turvaaminen, suhdanteiden tasoittaminen ajoittamalla investointeja, ympäristönsuojelun toteuttaminen, yritysdemokratian toteuttaminen sekä kuluttajien suojelu.

47 Hoffman 2019, 152–153.

48 Suomen teollisuusliitto (1969). 1970-luvun teollisuuspolitiikan suuntaviivat. Sivu 27. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosaston arkisto. Tutkimukset ja projektit 1968–1973 (Hf:2). KA.

49 Kauppa- ja teollisuusministeriö (1972). Teollisuuden kehityspiirteitä 1970-luvulla. Sivut 82–83. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosaston arkisto. Tutkimukset ja projektit 1968–1973 (Hf:2). KA.

50 Suomen teollisuusliitto (1969). 1970-luvun teollisuuspolitiikan suuntaviivat. Sivu 31. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosaston arkisto. Tutkimukset ja projektit 1968–1973 (Hf:2). KA.

51 Puumalainen 1976, 20–23.

52 Kansainvälisestä tutkimuksesta esimerkiksi Toninelli 2000; Millward 2013.

53 Kuisma 2004, 11–12; Kuisma 2016, esim. 25, 81–82, 134.

54 Puumalainen 1976, 175–176. Myös Leino-Kaukiainen & Vares 2008, 53; Jensen-Eriksen 2018.

55 Teollistamiskomitea 1951:12, 124.

56 Kuisma 2016, 205.

57 Marttila 2016, 75.

58 Lähde: SDP XXX Puoluekokous: Sisäpoliittinen julkilausuma (8.6.1975). Nokia Oy:n arkisto. Kari Kairamo (SDP-taustam., Televa/Telefenno 1975–1979). ELKA.

59 Meinander 2022, 138.

60 Outinen 2015, 52.

61 Lipponen 2009, 268, 380.

62 Vares 2017, 16.

63 Jensen-Eriksen 2018.

64 Esim. Seppinen 1997, 536.

65 Wuokko 2016, 118; Koroma 2015, 36–37, 43–45; Häikiö 2001, 197.

66 Koroma 2015, 37.

67 Vesikansa 2004, 187; Koroma 2015, 28, 31.

68 Esim. Herranen 2009, 103.

69 KTM raportti (tammikuu 1973). Valtion teollisuuden kehityspiirteitä 1970–1980. Sivu 5. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusoston arkisto (Tutkimukset ja projektit 1972–1979). KA.

70 Esim. Vesa Vainon kirje Kari Kairamolle (1.8.1985). Nokia Oy:n arkisto (Valtionyhtiöt, –1985). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

71 Ks. Kuisma 1997, 402–403.
72 Suomen teollisuusliitto (1969). 1970-luvun teollisuuspolitiikan suuntaviivat. Sivu 94. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosaston arkisto (Tutkimukset ja projektit 1968–1973, Hf:2). KA.
73 Puumalainen 1976, 86–87.
74 Ks. Kuisma 1997, 415; Häikiö 2001, 134–135.
75 Kuisma 1997, 287–288.
76 Häikiö 2001, 136–137.
77 Puumalainen 1976, 87–88.
78 Tor Stubb, Heikki Ihantola, Sakari Poutanen (31.10.1970). SITRA: Tutkimus puolijohdetehtaan kannattavuusedellytyksistä Suomessa vuonna 1973. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
79 Suomen teollisuusliitto (1969). 1970-luvun teollisuuspolitiikan suuntaviivat. Sivut 24, 37–38. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosaston arkisto (Tutkimukset ja projektit 1968–1973, Hf:2). KA.
80 ”Puolijohdekomponentti on komponentti, jonka toiminta perustuu varauksenkuljettajien käyttäytymiseen kiinteässä tai nestemäisessä väliaineessa, jolla on puolijohdeominaisuuksia. Puolijohdekomponentit on jaettu neljään pääryhmään, jotka ovat: puolijohdediodit, transistorit, IC-piirit (integroidut piirit) ja muut puolijohdekomponentit.” Lähde: Tor Stubb, Heikki Ihantola, Sakari Poutanen (31.10.1970). SITRA: Tutkimus puolijohdetehtaan kannattavuusedellytyksistä Suomessa vuonna 1973. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
81 Tor Stubb, Heikki Ihantola, Sakari Poutanen (31.10.1970). SITRA: Tutkimus puolijohdetehtaan kannattavuusedellytyksistä Suomessa vuonna 1973. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
82 Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos (1978). Tutkimus elektroniikka-alan markkinoiden kehityksestä Suomessa vv. 1974–1976. Kauppa- ja teollisuusministeriön kauppaosaston arkisto (Tutkimukset 1976–1978, Hg:5). KA.
83 *Helsingin Sanomat* (16.12.1969). Suomen mahdollisuudet ovat erikoistumisessa.
84 *Helsingin Sanomat* (27.9.1973). Elektroniikka tuonnin varassa: Oulussa haaveillaan komponenttitehtaasta.
85 *Apu* (28.9.1979). Kaikki alkoi lautasliinaan piirretystä organisaatiokaaviosta; Saari, 1981, 10.
86 Kopio alkuperäisestä muistiosta löytyy myös esimerkiksi Nokia Oy:n arkistosta. Muistion keväällä 1975 uudistettu versio on julkaistu Lauri Saari (1981) liitteenä.
87 Valtionyhtiöiden toimisto (6.2.1974). Valtion elektroniikkateollisuus; UL (19.3.1974). Valtionyhtiöiden ministerivaliokunnalle. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
88 Muistio (16.4.1974). Muistio Televa Oy:n mahdollisuuksista. Nokia Oy (SDP-taustam., Televa/Telefenno 1975–1979). ELKA.
89 Saari 1981, 21–22.
90 Erkki Vauramo (22.4.1974). Keskustelu Raimo Tuulen kanssa. Nokia Oy (SDP-taustam., Televa/Telefenno 1975–1979). ELKA.
91 Esim. *Uusi Suomi* (21.4.1980). Vyörytys joka epäonnistui.
92 Saari 1981, 21–22; ks. Häikiö 2001, 219.

https://doi.org/10.21435/ha.153

93 Ed. Söderman eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.
94 Tor Stubb ja Lauri Saari (18.12.1975). PM puolijohteiden valmistus Suomessa. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
95 Muistio (21.5.1975). Ehdotus elektroniikkapolitiikaksi. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
96 Tor Stubb ja Lauri Saari (18.12.1975). PM puolijohteiden valmistus Suomessa. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
97 Lauri Saari (15.11.1975). Elektroniikkateollisuuden kehittäminen. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
98 Tor Stubb, Heikki Ihantola, Sakari Poutanen (31.10.1970). SITRA: Tutkimus puolijohdetehtaan kannattavuusedellytyksistä Suomessa vuonna 1973. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
99 Lauri Saari (25.4.1974). PM valtion elektroniikkayhtiön luomisen periaatteista. Nokia Oy (Kari Kairamo, SDP:n asiakirjoja). ELKA; Koivusalo 2001, 176. Mainittakoon, että kuvaputkiprojekti mainittiin myös muissa yhteyksissä. Esim. Muistio (22.4.1974). Finnelectronicsin organisaatio. Nokia Oy (SDP-taustam., Televa/Telefenno 1975–1979). ELKA.
100 Lauri Saari (25.11.1975). PM Valtion komponenttitehdas. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA; Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos (1978). Tutkimus elektroniikka-alan markkinoiden kehityksestä Suomessa vv. 1974–1976. Sivut 31, 47. Kauppa- ja teollisuusministeriön kauppaosasto (Tutkimukset 1976–1978, Hg:5). KA.
101 Lintuniemi & Puisto 1977, 35; Kalpa 1978, 60, 104–105.
102 Kalpa 1978, 79, 81, 83; Koivusalo 2001, 153–155.
103 Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos (1978). Tutkimus elektroniikka-alan markkinoiden kehityksestä Suomessa vv. 1974–1976. Sivut 31, 47. Kauppa- ja teollisuusministeriön kauppaosasto (Tutkimukset 1976–1978, Hg:5). KA; *Helsingin Sanomat* (13.3.1975). Saloran kaupat kasvoivat: Väritelevisiotuotantoa lisätään 80 prosenttia.
104 Ks. Ojala & Karonen 2008, 110.
105 Jom Kippur –sota oli sulkenut Suezin kanavan, jolloin öljyn kuljetusreitit pidentyivät huomattavasti ja tarjosivat hetkellisesti uusia kuljetusmarkkinoita. Joulukuussa 1976 käyttöön otettu 154 000 dwt:n ”Esthel” oli Suomen kauppalaivaston suurin alus, 285,5 metriä pitkä ja 44,2 metriä leveä. Laiva alkoi kuljettaa raakaöljyä Libyasta Bahamasaarille. Öljyrahdin hinnan pudottua laivahankinta osoittautui pettymykseksi. Ks. Kalpa 1978, 104.
106 Kalpa 1978, 90; *Helsingin Sanomat* (10.3.1973). Salora suunnittelee komponenttitehdasta. Puiston (2002, 19–20) mukaan myös ASA oli perinteisesti pyrkinyt mahdollisimman suureen omavaraisuuteen radioiden komponenteissa ja oli osakas radioputkia valmistavassa yrityksessä.
107 Kalpa 1978, 91–93; *Helsingin Sanomat* (14.4.1973). Salora Oy:n komponenttitehdas Uuteenkaupunkiin; *Helsingin Sanomat* (12.10.1974). Saloran sisartehdas vihittiin: Komponentteja aletaan tuottaa myös vientiin.
108 Koivusalo 2001, 175.
109 Ks. Lavonen 2005, 170; Eriksson 1979.
110 *Apu* (26.1.1979). Voi Valcoa, voi!

https://doi.org/10.21435/ha.153

111 *Etelä-Saimaa* (21.11.1974). Imatran asema vahvistui kuvaputkitehdaskilvassa.
112 *Salon Seudun Sanomat* (20.9.1979). Jouko Nordell uskoo yhä Valcon selviytyvän: Turha sysätä syytä minun niskoilleni.
113 Lavonen 2005, 170.
114 *Apu* (26.1.1979). Voi Valcoa, voi!
115 Lavonen 2005, 167–168; *Apu* (26.1.1979). Voi Valcoa, voi!; *Uusi Suomi* (20.9.1979). Jouko Nordell kuvaputkituotannosta: Teollisuuskeskustakin suunniteltiin.
116 Lehtitietojen mukaan laskelmat myös annettiin kauppa- ja teollisuusministeriön tietoon. Lähteet: *Helsingin Sanomat* (23.3.1976). Muutkin tutkineet kuvaputkia: ”Tuotanto Suomessa ei kannata”; *Apu* (28.9.1979). Kolme vuotta valcorulettia veromiljoonilla; *Aamulehti* (20.9.1979). Tutkijain tuomio ennen Nordellia: Valco ei kannata.
117 Lavonen 2005, 169.
118 *Uusi Suomi* (20.9.1979). Jouko Nordell kuvaputkituotannosta: Teollisuuskeskustakin suunniteltiin.
119 Keskusrikospoliisi (10.1.1978). Olavi Laakson kuulustelupöytäkirja. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.9). TA; *Apu* (16.4.1981). Saloran tuomittu teollisuusneuvos Laakso: Pimeitä tv-kauppoja löytyy lisää.
120 Lavonen 2005, 170. Lavosen tieto perustuu Matti Juvan (21.10.2002) ja Reino Breilinin (24.10.2004) haastatteluihin.
121 Kalpa 1978, 65; Lavonen 2005, 169; *Uusi Suomi* (7.9.1978). Poliitikkoja mukana monessa käänteessä.
122 Kalpa 1978, 66. Tehdas työllisti noin 2 000 työntekijää ja sen valmistuskapasiteetti oli noin 1 000 vastaanotinta päivässä.
123 Kalpa 1978, 91–93; *Helsingin Sanomat* (14.4.1973). Salora Oy:n komponenttitehdas Uuteenkaupunkiin.
124 Lintuniemi & Puisto 1977, 43–44. ASA:n tehdas vihittiin toukokuussa 1974.
125 *Uusi Suomi* (1.9.1979). Valcon synnytys: Jouko Nordell lämmitti demarit; Eriksson 1979, 80. Aiemmin Breilin oli tukenut Salora-yhtymän perustajan, F. A. Nordellin nimitystä vuorineuvokseksi. Ks. F. A. Nordell (9.6.1972). Kirje R. Breilinille. Breilinin arkisto (Reino Breilin, F1, Kirjeet 1971–1975). TA.
126 Erikssonin (1979, 80–81) mukaan matkan kustannukset perittiin myöhemmin Valco Oy:ltä.
127 Ilmaisua käytti esim. edustaja J. Juhani Kortesalmi (smp.) eduskuntakeskustelussa 4.11.1980.
128 *Uusi Suomi* (7.9.1978). Poliitikkoja mukana monessa käänteessä.
129 *Apu* (26.1.1979). Voi Valcoa, voi!
130 *Uusi Suomi* (1.9.1979). Valcon synnytys: Jouko Nordell lämmitti demarit; *Apu* (28.9.1979). Kolme vuotta valcorulettia veromiljoonilla; Kuulustelupöytäkirjat Kalevi Sorsan arkistossa (HJ12.9). TA.
131 Unto Lund (14.2.1974). Muistio lounaskeskustelusta Siemensin edustajien kanssa. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
132 Reino Breilin (19.4.1974). Kirje pääministeri Sorsalle. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
133 Muistio (16.5.1974). Kuvaputki-projektia koskeva neuvottelu 16.5.1974. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

134 Esim. Unto Lund (17.11.1980). Valco Oy:n päätöksentekoilmapiiri. Kalevi Sorsan arkisto (U30). TA.
135 Suorasta lainauksesta poistettu puhekielen ilmaisuja. Jermu Laineen haastattelu (27.2., 28.2. ja 1.3.1995). TA.
136 Ranki 2012, 75.
137 Kauppa- ja teollisuusministeriö (1972). *Teollisuuden kehityspiirteitä 1970-luvulla*. Sivu 53. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosasto (Tutkimukset ja projektit 1968–1973, Hf:2). KA.
138 Osmo Lipponen (17.6.1974). Japanin ulkomaantalous vuonna 1973. Kauppa- ja teollisuusministeriön kauppaosaston arkisto (Tilastoja, leikkeitä, yleistä ulkomaankaupasta, Hf:3). KA.
139 Puumalainen 1976, 93–94.
140 Ranki 2012, 59–60.
141 SDP puolueneuvosto (31.1.1968). Pöytäkirja ylimääräisestä kokouksesta. TA.
142 Esim. Hannikainen & Eloranta 2019, 23–24.
143 Suomen teollisuusliitto (1969). *1970-luvun teollisuuspolitiikan suuntaviivat*. Sivu 2. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosaston arkisto. Tutkimukset ja projektit 1968–1973 (Hf:2). KA.
144 Pihkala 2001, 213–214; Paavonen 2019, 95–97.
145 Yleisradio (27.12.2021). Suomettumisen aika: Jakso 6 Idänkauppa – ”rauhan satama”. https://areena.yle.fi/audio/1-60932116 (tarkistettu 1.4.2022).
146 Herranen 2009, 35; Matala 2019, 153.
147 Laine 1998, 24–25; ks. Rekola 1998, 204.
148 Matala 2019, 94.
149 Paavonen 2019, 102.
150 Särkikoski 2007, esim. s. 39; Kauppa- ja teollisuusministeriö (12.5.1972). Vienninedistämistoiminnan kehittäminen. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Ucha:2). KA.
151 Sorsa 2003, 299.
152 Sorsa 2003, 299, 303.
153 Saari 1981, 9; Kauppa- ja teollisuusministeriö (1973). Valtion teollisuuden kehityspiirteitä 1970–1980. Sivu 24. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosasto (Tutkimukset ja projektit 1972–1979). KA.
154 Saari, 1981, 9; Ks. *Uusi Suomi* (12.1.1972). Missä olet, Suomen elektroniikkateollisuus?
155 Iivari 2009, 119.
156 Lavonen 2005, 169.
157 Erkki Vauramo (21.5.1975). Kirje Jermu Laineelle sekä liitteenä ”Ehdotus sosialidemokraattisen puolueen elektroniikkapoliittiseksi ohjelmaksi”. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
158 EEC-vapaakauppasopimuksessa ”hidastuslistalle” otettujen alojen, kuten tekstiili- ja vaateteollisuuden sekä sähköteknillisen teollisuuden osalta vientitullit poistuivat vasta vuosina 1980 ja 1984 ja tuontitullit vuosina 1981 ja 1985. Nämä ”hidastustullit” eivät kuitenkaan koskeneet EEC:hen liittyneiden Englannin ja Tanskan kanssa käytyä kauppaa, joka jatkui periaatteessa ilman tulleja. Lähteet: Pihkala 2001, 213–214; Paavonen 2019, 95–97.

https://doi.org/10.21435/ha.153

159 Erkki Vauramo (21.5.1975). Kirje Jermu Laineelle sekä liitteenä ”Ehdotus sosialidemokraattisen puolueen elektroniikkapoliittiseksi ohjelmaksi”. Jermu Laineen arkisto (HEA2). Työväenarkisto.

160 Niemi 2004, 19. Säännöstely jatkui 1993 asti.

161 Erkki Vauramo (21.5.1975). Kirje Jermu Laineelle sekä liitteenä ”Ehdotus sosialidemokraattisen puolueen elektroniikkapoliittiseksi ohjelmaksi”. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.

162 Ks. Nevalainen 2014.

163 Erkki Vauramo (21.5.1975). Kirje Jermu Laineelle sekä liitteenä ”Ehdotus sosialidemokraattisen puolueen elektroniikkapoliittiseksi ohjelmaksi”. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.

164 Erkki Vauramo (21.5.1975). Kirje Jermu Laineelle sekä liitteenä ”Ehdotus sosialidemokraattisen puolueen elektroniikkapoliittiseksi ohjelmaksi”. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.

165 Thavenius 2017, 93–96, 243.

166 Erkki Vauramo (21.5.1975). Kirje Jermu Laineelle sekä liitteenä ”Ehdotus sosialidemokraattisen puolueen elektroniikkapoliittiseksi ohjelmaksi”. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.

167 Lauri Saari (25.4.1975). Päätoimenpiteet valtion elektroniikkayhtymän aikaansaamiseksi. Nokia Oy:n arkisto. Kari Kairamo (SDP-taustam., Televa/Telefenno 1975–1979). ELKA.

168 Muistio (22.4.1974). Televa – Valmet. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.1). TA.

169 Erkki Vauramo (21.5.1975). Kirje Jermu Laineelle sekä liitteenä ”Ehdotus sosialidemokraattisen puolueen elektroniikkapoliittiseksi ohjelmaksi”. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.

170 Saari 1981, 11; ks. kirjan liite PMII Valtion elektroniikkayhtymän luomisen periaatteita.

171 Jermu Laine (8.1.1976). Eräitä näkökohtia elektroniikka-alan teollisuuden kehittämisestä. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA. Muistiossa mainitaan erikseen taustalla vaikuttaneiden Stubbin ja Saaren asiantuntijalausunnot.

172 Tor Stubb & Lauri Saari (18.12.1975). PM puolijohteiden valmistus Suomessa. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.

173 Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustuu Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.

174 Saari 1981, 15.

175 Saari 1981, 15; ks. Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.

176 Ks. Hikino, von Nordenflycht & Chandler 2005.

177 Lauri Saari (25.11.1975). PM Valtion komponenttitehdas. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.

178 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA. Ks. Saari, 1981, 15.

179 Saari 1981, 17.

180 *Valcotieto* (2/1977). Tämä on Hitachi; ks. Porter 1983, 512, 518–519.

https://doi.org/10.21435/ha.153

181 Björklund 1990, 282.
182 *Helsingin Sanomat* (26.8.1976). Valco tähtää Moskovan kisoihin: Kilpailijat lyödään kirkkaasti nopeudella.
183 PAL (Phase Altering Line) oli yksi kolmesta analogisissaväritelevisiolähetyksissä käytetyistä standardeista. PAL-järjestelmää käytettiin Euroopassa, Itä-Afrikassa, Kaakkois-Aasiassa ja osassa Etelä-Amerikkaa. Muita järjestelmiä olivat NTSC, jota käytettiin Pohjois-Amerikassa ja Japanissa, sekä SECAM, jota käytettiin Neuvostoliitossa ja osassa läntistä Afrikkaa.
184 Porter 1983, 523–524.
185 Porter 1983, 523–525. Thorn yritti tuoda televisioiden vuokrausta myös Suomeen – heikolla menestyksellä. Ks. *Helsingin Sanomat* (24.9.1977). Thorn perusti tytäryhtiön: Englantilaiset tulossa Suomen tv-markkinoille.
186 *Valcotieto* (2/1977). Valtio teollisuudenharjoittajana.
187 *Helsingin Sanomat* (13.7.1976). Televakin hankkii ulkomaista kumppania.
188 *Elektroniikka* (9.11.1976). Osakeyhtiö Televassa tutkitaan resursseja.
189 Mainittu ulkomaista omistusta rajoittava lainsäädäntö periytyi jo toista maailmansotaa edeltävältä ajalta, mutta se kumottiin vasta 1990-luvun alkupuolella. Lainsäädäntö on yksi syy siihen, miksi ulkomaalaisten yritysten määrä Suomessa kasvoi verrattain hitaasti. Pajarisen ja Ylä-Anttilan (1998, 20–23) mukaan suomalaisten asenteet ulkomaisia yrityksiä kohtaan muuttuivat myönteisemmiksi 1960-luvulta alkaen, jolloin Suomeen asettui etenkin ruotsalaisia tekstiili-, metalli- ja elektroniikkateollisuuden yrityksiä. Ks. Pajarinen & Ylä-Anttila, 1998, 20–23.
190 *Valcotieto* (2/1977). Valtio teollisuudenharjoittajana.
191 Aharoni 2018.
192 Komiteamietintö 1975:47, 206.
193 Komiteamietintö 1975:47, 200, 205.
194 Ahonen 1987.
195 Laki valtioenemmistöisten osakeyhtiöiden toiminnan tarkastuksesta (968/1947).
196 Laki valtion osakasvallan käytöstä eräissä taloudellista toimintaa harjoittavissa osakeyhtiöissä (740/1991).
197 Kauppa- ja teollisuusministeriö (25.5.1987). Valtionyhtiöiden pääomahuolto lähivuosien aikana. Rautaruukki Oy. (10720:1390/2) ELKA.
198 Komiteamietintö 1962:44, 39.
199 Valco-selvitystyöryhmä (2.6.1980). II raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.
200 Valco-selvitystyöryhmä (2.6.1980). II raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.
201 *Helsingin Sanomat* (30.10.1976). Valtion edustajat.
202 Pöytäkirjanote valtioneuvoston istunnosta 26.5.1977 (30.5.1977); vastaava päätös tehtiin myös seuraavana vuonna. Ks. Pöytäkirjanote valtioneuvoston istunnosta 12.1.1978 (13.1.1978). Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978. Salora Oy (878). ELKA.
203 Poikkeuksia olivat Alko ja Yleisradio, joiden hallintoneuvostot nimitti eduskunta. Muutamassa tapauksessa yhtiöjärjestys määräsi hallintoneuvoston jäsenien kokoonpanosta erikseen. Esimerkiksi Yleisradion hallintoneuvostoon oli nimitettävä yhteiskunnan

eri osa-alueita edustavia kansalaisia. Lähde: Paavo Läikkö (8.10.1961). Muistio valtion osakeyhtiöiden hallintoelimistä. Rautaruukki Oy (Valtionyhtiöt, 1390). ELKA.

204 Nordman 2022; Ranki 2012, 87; Kuisma 1997, 532–533; Niemi 2004, 17–18.

205 Mietintö (9.9.1971). Valtionyhtiöiden neuvottelukunnan työryhmä, joka valmisteli lausuntoa osakeyhtiölain muutosta koskevasta lakiehdotuksesta. Rautaruukki Oy (valtionyhtiöt 1390). ELKA.

206 Valco-selvitystyöryhmä (2.6.1980). II raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA; Paavo Läikkö (8.10.1961). Muistio valtion osakeyhtiöiden hallintoelimistä. Rautaruukki Oy (valtionyhtiöt 1390). ELKA.

207 Ks. Valtionyhtiötyöryhmä 1995:n mietintö (1995). Sivu 11. Rautaruukki Oy (valtionyhtiöt 1390/3). ELKA.

208 Niemi 2004, 17–18.

209 Esim. Ranki 2012, 17–27; Kuisma 2016, 11.

210 Erään aikalaisnäkemyksen mukaan omistajapolitiikan linjan puuttuminen oli seurausta vanhentuneesta osakeyhtiölaista (1895), joka ei ottanut kantaa yhtiön toimielimien väliseen työnjakoon. Tästä syystä työnjako vaihteli tapauskohtaisesti, jolloin myös omistajaohjaus oli enemmän tai vähemmän tapauskohtaista. Tähän asiaan kiinnitti huomiota ainakin vuoden 1962 valtionyhtiötoimikunta. Sen mukaan valtionyhtiöt olivat sotien jälkeen kasvaneet ja laajentuneet uusille toimialueille, mutta omistajan ja yritysten välisten suhteiden järjestely ei ollut seurannut kehitystä. Vaikka omistajaohjauksen huomattiin jääneen selvästi ajastaan jälkeen, toimikunta (1962) kuitenkin totesi, että tarvittavat korjaukset olivat tehtävissä tuolloisten säännösten ja rakenteiden puitteissa. Uusi osakeyhtiölaki astui voimaan vuonna 1980, ja sillä oli merkittävä vaikutus myös siihen, että valtionyhtiöiden hallintoelimien tehtävät määriteltiin entistä tarkemmin. Lähde: Lavonsalo (3.9.1981). Valtioenemmistöisen osakeyhtiön toimielinten toimivalta ja keskinäiset suhteet 60-luvulta tähän päivään. Rautaruukki Oy (Valtionyhtiöt 1390/2). ELKA.

211 Ranki 2012, 100.

212 Kuisma 2016, 276; Kuisma 1997, 400.

213 Kuisma 1997, 466.

214 VN vahvisti neuvottelukunnan säännöt marraskuussa 1958. Jo tätä ennen 1950-luvulla oli toiminut vastaavan tyyppinen neuvottelukunta. Myöhemmin neuvottelukuntaa kuvattiin kauppa- ja teollisuusministeriön ja valtionyhtiöiden väliseksi neuvottelufoorumiksi. Esim. Komiteamietintö 1962:44, 34; Komiteamietintö 1981:59, 41.

215 Neuvottelukunnan tehtäviä olivat: 1) toimia neuvottelevana elimenä valtion tuotannollista yrittäjätoimintaa koskevissa teollisuuspoliittisissa kysymyksissä; 2) kehittää yhdenmukaisuutta ja yhteistoimintaa valtion tuotannollisessa yrittäjätoiminnassa sekä yhtenäisyyttä valtionyhtiöiden toimintamuodoissa; 3) edistää valtionyhtiöiden keskinäistä tiedotuspalvelua ja pyrkiä ylläpitämään luottamuksellisia suhteita yhtiöiden välillä sekä mahdollisten erimielisyyksien ilmetessä toimia niiden sovinnolliseksi selvittämiseksi, sekä 4) myötävaikuttaa tarkoituksenmukaisen yhtenäisyyden aikaansaamiseksi valtion osakkeenomistajuuteen kuuluvassa yhtiöiden toiminnan valvonnassa. Lähde: Valtioneuvoston päätös (20.11.1958). Valtionyhtiöiden neuvottelukunnan ohjesääntö. Rautaruukki Oy (Valtionyhtiöt 1390). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

216 Pentti Saarikko (16.12.1968). Lista neuvottelukunnan kokoukseen ilmoittautuneista. Rautaruukki Oy (Valtionyhtiöt 1390/3). ELKA.
217 Muistio (19.8.1979). Valtionyhtiöiden neuvottelukunnan toiminta. Rautaruukki Oy (Valtionyhtiöt 1390/3). ELKA.
218 Lindblom 1981, 350–353; *Suomen Kuvalehti* (18.6.1981). Tavallinen mies; Kauppa- ja teollisuusministeri Grels Teir ja kansliapäällikkö Bror Wahlroos (28.9.1972). Kirje pääministeri Kalevi Sorsalle. Jermu Laineen kokoelma (HEA4). TA; Myös Bror Wahlroos (17.4.1973). P.M. Enson ja Valmetin välinen yhteistoiminta. UKA 21_157 b, Sisäpolitiikka, talouspolitiikka. UKA.
219 Sainio 1982, 65, 78–80; Michelsen 2013, 343–346; ks. Björklund 1983, 229–234.
220 Kuisma 1997, 466–467, 499, 535–537. Ks. Suomi, 2000, 407; Suomi, 1998, 308.
221 Särkikoski 2007, 118–120.
222 Sainio 1982, 65, 78–80.
223 Kauppa- ja teollisuusministeri Grels Teir ja kansliapäällikkö Bror Wahlroos (28.9.1972). Kirje pääministeri Kalevi Sorsalle. Jermu Laineen kokoelma (HEA4). TA.
224 Lindblom 1981, 352–353.
225 Lipponen 2009, 389; Sainion (1982, 108) mukaan Kekkosen lähipiiri kertoi Mattilan olleen kanava, joka ohjasi rahavirtoja presidentin ja K-linjan hyväksi. Mattila itse kiisti väitteen.
226 Karjalainen & Tarkka 1989, 142.
227 Pöytäkirja SDP puolueneuvoston ylimääräisestä kokouksesta (31.1.1968). TA.
228 Pääministeri Kalevi Sorsan hallituksen ohjelma 4.9.1972. https://valtioneuvosto.fi-/56-paaministeri-kalevi-sorsan-hallituksen-ohjelma (tarkistettu 28.7.2022); ks. Ranki 2012, 59–60.
229 Sorsa 2003, 305–306.
230 Niemi 2004, 17–18; Sorsa 2003, 305–306.
231 Sorsa 2003, 305–306.
232 Veijo Riistamaa (2.3.1973). Muistio. Jermu Laineen kokoelma (HEA4). TA.
233 Ranki 2012, 87; Kuisma 1997, 532–533; Niemi 2004, 17–18.
234 Sorsa 2003, 304–308; Ranki 2012, 93.
235 Komiteamietinnössä (1975:47, 205) esimerkkeinä oikeansuuntaisista toimenpiteistä mainittiin valtionyhtiöiden ministerivaliokunta sekä kauppa- ja teollisuusministeriön valtionyhtiöiden toimisto.
236 Ranki 2012, 93; Puumalainen 1976, 94.
237 Niemi 2004, 17–18.
238 Ranki 2012, 93–94; Komiteamietintö 1981: 59, 28.

KUVAPUTKIPROJEKTI LÄHTEE LIIKKEELLE

239 *Apu* (26.1.1979). Voi Valcoa, voi!
240 Valiokuntaan kuuluivat Kalevi Sorsa, Johannes Virolainen, Pekka Tarjanne, Unto Lund (sihteeri), Heikki Tuominen, Jan-Magnus Jansson, Jermu Laine, Paul Paavela (asiantuntijajäsen), Bror Wahlroos (asiantuntijajäsen), Pekka Rekola (asiantuntijajäsen),

Keijo Liinamaa, Jorma Uitto, Grels Teir, Esa Timonen, Heikki Koski ja Alec Aalto (pääministerin sihteeri).

241 Valtionyhtiöiden ministerivaliokunta (14.8.1974). Pöytäkirja. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.

242 Muistio (29.8.1974). Tutustumiskäynti Hitachin väritelevisiokuvaputkituotantoon; Valtionyhtiöiden ministerivaliokunta (4.9.1974). Pöytäkirja. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.

243 Valtionyhtiöiden ministerivaliokunta (17.9.1974). Pöytäkirja. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.

244 Saari 1981, 13–14; *Apu* (28.9.1979). Kaikki alkoi lautasliinaan piirretystä organisaatiokaaviosta.

245 Saari 1981, 13–14. Outokumpu laskuttaisi työtunnit joko perustettavalta yhtiöltä tai ministeriöltä.

246 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.

247 Lauri Saari (25.11.1974). Kuvaputkiprojektin aikataulu. Jermu Laineen arkisto (HEA7). TA.

248 Reino Breilin (29.11.1974). Kirje Kalevi Sorsalle. Reino Breilinin arkisto (Kirjeet 1971–1975). TA.

249 Muistio (16.12.1974). Kuvaputkiprojektia koskeva neuvottelu. Jermu Laineen arkisto (HEA7). TA.

250 Lähde: Liite muistioon (16.12.1974). Kuvaputkiprojektia koskeva neuvottelu. Jermu Laineen arkisto (HEA 7, Kansio 92). TA.

251 Lauri Saari (25.11.1974). Kuvaputkiprojektin aikataulu. Jermu Laineen arkisto (HEA7). TA.

252 *Savon Sanomat* (15.1.1975). Kuvaputket Imatralta? Saloran arkisto (673). ELKA.

253 *Etelä-Saimaa* (28.12.1974). Kuvaputkitehdaspäätös lykkääntyi. Saloran arkisto (673). ELKA.

254 Saari 1981, 17.

255 Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.

256 Esim. *Uusi Suomi* (26.4.1975). SDP viilentynyt: Kuvaputkihanke vaakalaudalla.

257 HE17/1975. Valtiopäiväasiakirjat.

258 *Salon Seudun Sanomat* (16.5.1975). Saloran, valtion ja Hitachin yhteistyö sai siunauksen.

259 Edustaja Pystynen eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.

260 Esim. Suomi 1998, 643, 650–652, 656–658; Lindblom 2009, 219–220.

261 Esim. Meinander 2022, 134.

262 Liikanen 2019, 127.

263 Väyrynen 1993, 21, 103.

264 Isohookana-Asunmaa 2006.

265 Heikkinen & Tiihonen 2010, 143; Isohookana-Asunmaa 2006, 412–417.

266 Valtionyhtiöiden ministerivaliokunta (17.7.1975). Pöytäkirja. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

267 Edustaja Pystynen eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.
268 Unto Lund (14.8.1975). Kirje Kalevi Sorsalle. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
269 Kuisma & Seppänen 2015, 126–127; Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.
270 Ruohonen 1981, 180–181.
271 Saari 1981, 23–24.
272 Ks. Lipponen 2009, 455.
273 SDP puoluetoimikunta (6.11.1975). Keskustelumuistio. TA.
274 Suomi 2000, 21–24, 33–34, 50.
275 *Turun Sanomat* (3.10.1979). Miettunen muistelee Valcoa: Sorsa uhkasi vetää demarit hallituksesta.
276 Kuisma & Seppänen 2015, 126–127; ks. Väyrynen 1993, 114.
277 Esim. Blåfield & Vuoristo 1985, 127. Eero Rantalan mukaan kuvaputkitehtaan suunnitelman tultua esiin hallitusneuvotteluissa Rantala pyysi kauppa- ja teollisuusministeriöltä uudet tarkistetut laskelmat yli puoli vuotta vanhojen tilalle. Tällöin hän sai marraskuun lopulle päivätyt paperit, mitä hän piti osoituksena siitä, että ministeriössä tehdashankkeen valmistelu oli jatkunut myös Liinamaan hallituksen aikana. Sen sijaan Lauri Saaren kertoman mukaan hanke ei olisi edennyt vuoden 1975 jälkeen, lukuun ottamatta yhtä muistiota, jonka kauppa- ja teollisuusministeriö pyysi Saarelta ja joka valmistui juuri 25.11.1975, vain hieman ennen hallituksen vaihtumista. Lähteet: Saari 1981, 23–24; Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.
278 *Suomen Kuvalehti* (14.11.1980). Kansliapäällikkö Wahlroos: Valco-unelma kaatui arvovaltaansa.
279 Eduskuntakeskustelussa 25.10.1979 edustaja Kivitie mainitsi, että kadonneen perustamismuistion otsikko oli ”Televisioteollisuuden puolivalmisteita tuottavan yhtiön perustamiseen liittyviä kysymyksiä”. Myöhemmin KTM:n edustajat kertoivat muistion joutuneen paperikoriin tai kiistivät muistion olemassaolon. Perustamisasiakirja oli päivätty 22.12.1975 ja Saaren muistio 25.11.1975. Lähteet: Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA; *Suomen Kuvalehti* (14.11.1980). Kansliapäällikkö Wahlroos: Valco-unelma kaatui arvovaltaansa.
280 Lauri Saari (25.11.1975). PM Valtion komponenttitehdas. Jermu Laineen kokoelma (HEA2). TA.
281 Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.
282 Virolainen, 1991, 81–82.
283 Valtionyhtiöiden toimisto (15.1.1976). Väritelevision kuvaputkia valmistavan tehdasprojektin kannattavuus ja siihen liittyvät riskit. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
284 Saari 1981, 24.
285 Valtioneuvosto (23.1.1976). Pöytäkirjanote. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
286 *Turun Sanomat* (3.10.1979). Miettunen muistelee Valcoa: Sorsa uhkasi vetää demarit hallituksesta.
287 Väyrynen 1993, 114.

https://doi.org/10.21435/ha.153

288 Isohookana-Asunmaa 2006, 317.
289 Lehto 1996, 162–163.
290 *Turun Sanomat* (3.10.1979). Miettunen muistelee Valcoa: Sorsa uhkasi vetää demarit hallituksesta.
291 *Suomen Kuvalehti* (25.8.1978). Valtion Valco; Saari 1981, 24.
292 *Helsingin Sanomat* (16.3.1976). Valco aikoo kaksinkertaistaa kahdessa vuodessa.
293 Muistio (16.12.1974). Kuvaputkiprojektia koskeva neuvottelu. Jermu Laineen arkisto (HEA7). TA.
294 Hallintoneuvosto (19.2.1076). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
295 Muistio (16.12.1974). Kuvaputkiprojektia koskeva neuvottelu. Jermu Laineen arkisto (HEA7). TA.
296 Saari 1981, 24.
297 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.
298 *Uusi Suomi* (20.9.1979). Jouko Nordell kuvaputkituotannosta: Teollisuuskeskustakin suunniteltiin.
299 (19.2.1976). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
300 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.
301 *Helsingin Sanomat* (16.3.1976). Kuvaputkiyhtiön johtaja: Hanke tosin ei ole kultakaivos, mutta Valco kannattaa; Häikiö 2001, 89.
302 Lauri Saari oli aiemmin toiminut päätoimisesti Oy Airam Oy:n osastopäällikkönä (1949–1952), Valtion teknillisen tutkimuskeskuksen tutkijainsinöörinä (1952–1960), Oy Nokia Ab Elektroniikassa johtajana (1960–1969), Outokumpu Oy:n tutkimuslaboratorion johtajana (1969–1972) sekä Outokumpu Oy:n Instrumenttitehtaan johtajana (1972–1976). Sivutoimisesti hän oli toiminut Helsingin teknillisen korkeakoulun erikoisopettajana (1953–1963), Telemetalli Oy:n hallituksen puheenjohtajana (1954–1963) sekä Velsa Oy:n tilintarkastajana (1961–1964). Luottamustehtävissä hän oli toiminut Suomen Säätöteknillisen Seuran puheenjohtajana (1967–1971), Automaatiosäätiön hallituksen puheenjohtajana (1969–), Lauttasaaren Rotaryklubin presidenttinä (1971–1972) sekä Suomen Akatemian asiantuntijana (1972–). Lähde: Liite hallintoneuvoston pöytäkirjaan (11.12.1979). Valco Oy:n eräät eläkejärjestelyt. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA. Ks. Häikiö 2001, 91–92; Koivusalo 1995, 19–20; Aaltonen 1993.
303 Esim. Helsingin Sanomat (16.7.1976). Nimitykset; Cantell 2008, 179.
304 Jo ennen nimittämistään Cantell oli ehdottanut, että Valcon mainetta SDP:n hankkeena olisi lievennettävä nimittämällä tunnettuja keskustalaisia hallintoneuvostoon sekä sivutoimipisteen johtotehtäviin. Lähde: Cantell (24.1.1976). Ajatuksia Valcon yrityskuvasta. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
305 Muistio (16.12.1974). Kuvaputkiprojektia koskeva neuvottelu. Jermu Laineen arkisto (HEA7). TA.
306 Ks. *Kainuun Sanomat* (16.10.1974). Taistelu elektroniikkatehtaista käynnistynyt. Salora Oy (673). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

307 *Iltaset* (16.1.1975). SDP ja Kepu kamppailevat TV-tehtaasta.
308 Karhu 2006, 256–260.
309 Ks. Ahonen 1987, 271–272.
310 KTM raportti (tammikuu 1973). Valtion teollisuuden kehityspiirteitä 1970–1980, liite 4. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosaston arkisto (Tutkimukset ja projektit 1972–1979). KA.
311 Saloila ym. 1980, 22–24; Koivusalo 1995, 34.
312 Häikiö 2001, 154.
313 KTM raportti (1973). Valtion teollisuuden kehityspiirteitä 1970–1980, sivu 46. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosaston arkisto. Tutkimukset ja projektit (1972–1979). KA.
314 Kauppa- ja teollisuusministeriö (1972). Teollisuuden kehityspiirteitä 1970-luvulla. Sivu 112. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosaston arkisto (Tutkimukset ja projektit 1968–1973, Hf:2). KA.
315 Ks. Isohookana-Asunmaa 2006, 378; Seppinen 1997, 414–415.
316 Allekirjoittaneet Pekka Jokinen (kok.), Erkki Häkämies (kok.), Anna-Liisa Linkola (kok.), Mikko Pesälä (kesk.), Juhani Saukkonen (kesk.), Juhani Sipiläinen (LKP) ja Raino Westerholm (skl.).
317 Työryhmä asetettiin sen jälkeen, kun periaatepäätös tehtaan perustamisesta tehtiin 23.1.1976. Ks. *Apu*. (26.1.1979). Voi Valcoa, voi!
318 *Helsingin Sanomat* (24.2.1976). Yhteistyöhön Pyritään: Kymen ja P-Karjalan läänit neuvottelivat kuvaputkitehtaasta.
319 *Itä-Savo* (29.2.1975). Elektroniikkatehdas soveltuu S:linnaan.
320 *Etelä-Saimaa* (9.1.1975). Mikkelin läänin teollisuustoimikunta: Kuvaputkitehdas ei ole riippuvainen maakaasuverkosta.
321 Kymen lääninhallitus (9.2.1976). Lehdistötiedote. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
322 *Itä-Savo* (29.2.1975). Eheytynyt maakuntaliitto yksimielisenä Imatralla.
323 Esim. *Ylä-Vuoksi* (19.12.1974). Putkitehdas Imatralle, kanuunat Parikkalaan.
324 *Helsingin Sanomat* (20.2.1976). Pohjois-Karjalan kunnat: Kuvaputkitehdas olisi pieni korvaus muuttotappiosta.
325 *Helsingin Sanomat* (22.2.1976). Savonlinna taistelee Valcosta.
326 Muistio (8.1.1976). PM. Valtioenemmistöisen kuvaputkitehtaan sijaintipaikka. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
327 *Helsingin Sanomat* (5.3.1976). Valcon johto suosii Imatraa.
328 Lauri Saari (16.3.1975). Kuvaputkitehtaan sijaintipaikan valintaan vaikuttavia näkökohtia. Kalevi Sorsan arkisto (HJ16.2). TA.
329 Johtokunnan muistio (maaliskuun 2., 3. tai 4. päivä 1976). Kuvaputkitehtaan sijoituspaikka. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA. Valmistusprosessissa tarvittavan lämmityksen arvioitiin maksavan noin neljä prosenttia valmiin kuvaputken myyntihinnasta. Hitachin antamissa ohjeissa maakaasua pidettiin nestekaasua selvästi parempana vaihtoehtona.
330 Kuisma 1997, 494–503; Koroma 2015, 303; Ruuskanen 2019, 258; Seppinen 1997, 382–385; Suomi 1998, 308; Jermu Laineen haastattelu (1995). TA.
331 Valco teki Nesteen kanssa 10 vuoden sopimuksen yhteensä 100 miljoonan kuution

https://doi.org/10.21435/ha.153

toimituksista. Neste rakensi Valcoa varten noin neljän kilometrin pituisen kaasuputken sekä paineentasausaseman. Lähde: Muistio (19.1.1976). PM. Valtioenemmistöisen kuvaputkitehtaan sijaintipaikka. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

332 SDP puoluetoimikunta (19.2.1976). Keskustelumuistio. TA.

333 Johtokunnan muistio (maaliskuun 2., 3. tai 4. päivä 1976). Kuvaputkitehtaan sijoituspaikka. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

334 Den Engelsen 2008, 83.

335 SDP puoluetoimikunta (22.1.1976). Keskustelumuistio. TA.

336 SDP puoluetoimikunta (19.2.1976). Keskustelumuistio. TA.

337 SDP puoluetoimikunta (22.1.1976). Keskustelumuistio. TA.

338 Muistio (19.1.1976). PM. Valtioenemmistöisen kuvaputkitehtaan sijaintipaikka. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

339 SDP puoluetoimikunta (19.2.1976). Keskustelumuistio. TA.

340 SDP puoluetoimikunta (22.1.1976). Keskustelumuistio. TA.

341 Isohookana-Asunmaa 2006, 463; *Helsingin Sanomat* (19.2.1976). Imatra ei kelpaa Kepulle: Kuvaputkitehtaan paikasta kiistaa; SDP puoluetoimikunta (22.1.1976). Keskustelumuistio. TA.

342 *Helsingin Sanomat* (16.3.1976). Kuvaputkiyhtiön johtaja: Hanke tosin ei ole kultakaivos, mutta Valco kannattaa.

343 ”Hallitus pyrkii siihen, että tuotantolaitos sijoitetaan kehitysalueelle.” HE17/1975, s. 10.

344 Päättäessään toiminnan jakamisesta kahteen yksikköön hallintoneuvosto kuitenkin edellytti, että valtio korvaisi lisäkustannukset. Lähde: Hallintoneuvosto (4.3.1976). Pöytäkirjat. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

345 Hallintoneuvosto (30.4.1976). Kokous Kauppa- ja teollisuusministeriössä. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA; SDP puoluetoimikunta (19.2.1976). Keskustelumuistio. TA.

346 SDP puoluetoimikunta (6.3.1976). Keskustelumuistio. TA.

347 Lisäksi valtioneuvosto päätti, että mikäli komponenttitehtaan sijoittamisesta erilleen päätehtaasta aiheutuisi yhtiölle lisäkustannuksia, valtio tulisi tekemään asiassa (tarkemmin määrittelemättömiä) toimenpiteitä. Lähde: *Helsingin Sanomat* (17.3.1979). Hallitus äänesteli: Valco Imatralle ja Sotkamoon.

348 Kuisma & Seppänen 2015, 127; Cantell 2008, 167.

349 *Helsingin Sanomat* (3.3.1976). Valco Oy:n sijoituspäätös siirtyy yhä.

350 Suomi 2000, 70, 410–411.

351 Kuvaputkitehtaan puolesta käyty kampanja muodostui historiantutkija Jorma Wilmin mukaan kunnan myöhemmän teollistamispolitiikan alkupisteeksi. Lähde: Wilmi 1997, 395; Kainuun maakuntaliitto (16.2.1976). Valtioneuvostolle. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.

352 *Helsingin Sanomat* (17.3.1976). Kalevi Sorsa: Sijoitusratkaisussa eduntavoittelua ja äänestysnäytelmiä.

353 *Helsingin Sanomat* (17.3.1976). Kuvaputkitehdas Imatralle marsseitta.

354 Hallintoneuvosto (30.4.1976). Kokous Kauppa- ja teollisuusministeriössä. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA. Päätös ei ollut yksimielinen,

https://doi.org/10.21435/ha.153

jäsen Miettinen pyysi pöytäkirjaan merkittäväksi, että hänen mielestään hallintoneuvoston olisi tullut pitäytyä aiemmassa päätöksessään.

355 *Valcotieto* (2/1978) Valcon johtokunnan jäsen Unto Lund: Valco tuli Sotkamoon kunnan uskon ja aktiivisuuden avulla. Puhe Sotkamon tehtaan harjannostajaisissa 24.2.1978. Samat perusteet esitettiin myös: Valtiovarainvaliokunnan mietintö hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo ja menoarvioon 23.10.1979.

356 *Valcotieto* (2/1978) Valcon johtokunnan jäsen Unto Lund: Valco tuli Sotkamoon kunnan uskon ja aktiivisuuden avulla. Puhe Sotkamon tehtaan harjannostajaisissa 24.2.1978.

357 Vuonna 1976 pääkonttori sijaitsi Espoon Tapiolassa 400m^2 huoneistossa osoitteessa Takojantie 12. Heinäkuusta 1977 alkaen Helsingin toimipiste muutti Helsinkiin osoitteeseen Töölöntullinkatu 8. Syksyllä 1979 – Finnvalcon pääkonttorin muutettua Imatralle – myyntitoimisto ja sovellutuslaboratorio toimivat Espoon Haukilahdessa.

358 Sovellutuslaboratorio oli Valcon oma ”tutkimus- ja kehitysyksikkö”, jonka tehtävä oli varmistaa, että Valcon kuvaputket soveltuivat asiakkaiden valmistamiin televisioihin. Ks. *Valcotieto* (3/1979) Sovellutuslaboratorion toiminnasta.

359 Lauri Saari (25.11.1975). PM Valtion komponenttitehdas. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.

360 Valtiovarainvaliokunnan mietintö hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo ja menoarvioon 23.10.1979.

361 Lauri Saari (25.11.1975). PM Valtion komponenttitehdas. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA; Muistio (7.2.1977) Valco Oy:n toiminta. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.

362 Lauri Saari (25.11.1975). PM Valtion komponenttitehdas. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.

363 ASA halusi ostaa putkensa entisiltä luotettavilta toimittajilta. Finlux oli valmis ostamaan Valcon putkia, jos ne olisivat kilpailukykyisiä. Ks. Ericsson 1979, 157.

364 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.

365 Ks. Johtokunta (7.9.1977). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.

366 *Valcotieto* (7/1978). Finnvalco – mitä se on?; Johtokunta (18.8.1977). Pöytäkirja; Johtokunta (1.8.1977). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

367 Valco (23.1.1978). Valco Oy:n toimintafilosofia. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881); Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA.

368 *Valcotieto* (2/1979). Miten kuvaputki myydään: 10 kysymystä markkinoinnille.

369 Muistio (9.5.1979). Katsaus Valcon värikuvaputkimarkkinoihin. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

370 Valco (1977). Valco Oy:n toimintakertomus 1976. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.

371 Lauri Saari (25.11.1975). PM Valtion komponenttitehdas. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

372 Valco (1977). Valco Oy:n toimintakertomus 1976. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
373 Muistio (7.2.1977). Valco Oy:n toiminta. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
374 Valco (1977). Valco Oy:n toimintakertomus 1976. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
375 Lauri Saari (11.11.1976). Kirje. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
376 *Uusi Suomi* (16.2.1977). Valco kosii Englantia. Uuden Suomen leikearkisto, 527. Kansallisarkisto.
377 Valco (1977). Valco Oy:n toimintakertomus 1976. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
378 Miklóssy 2014, 111, 118.
379 Esim. Suomi 1998, 128–129.
380 Koroma 2015, 202.
381 Ks. Suomi 1998, 504.
382 Muistio (7.2.1977). Valco Oy:n toiminta. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
383 1977: 100 000 kpl, 1978: 150 000 kpl, 1979: 250 000 kpl ja 1980: 300 000 kpl. Lauri Saari (25.11.1975). PM Valtion komponenttitehdas. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
384 Komiteamietintö 1975:47, 4.
385 Paavonen 2019, 102.
386 Koroma 2015, 198–200,
387 Isohookana-Asunmaa 2006, 410.
388 Suomi 1998, 303, 517.
389 Matala 2019, 97.
390 Koroma 2015, 205.
391 Esim. Matala 2019, 61, 99.
392 Koroma 2015, 208; Paavonen 2019, 102.
393 Muistio (29.10.1979). Hitachi-neuvottelut Japanissa 22.–26.10.1979. Finnvalco (447/5). ELKA.
394 *Helsingin Sanomat* (16.3.1976). Kuvaputkiyhtiön johtaja: Hanke tosin ei ole kultakaivos, mutta Valco kannattaa.
395 Unto Lund (16.5.1974). Kuvaputkiprojektia koskeva neuvottelu; Risto Tiitola (6.11.1974). Kirje valtionyhtiöiden toimistolle. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
396 *Helsingin Sanomat* (23.3.1976). Muutkin tutkineet kuvaputkia: ”Tuotanto Suomessa ei kannata”; *Apu* (28.9.1979). Kolme vuotta valcorulettia veromiljoonilla; *Aamulehti* (20.9.1979). Tutkijain tuomio ennen Nordellia: Valco ei kannata.
397 Matala 2019, 162.
398 Kaj Niemi (16.3.1976). Kuvaputkitehdas; Vihtori Dubbelman (12.11.1976). Valco Oy:n edustajien matka Moskovaan. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
399 Valco (23.1.1978). Valco Oy:n toimintafilosofia. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
400 *Apu* (26.1.1979). Voi Valcoa, voi!

https://doi.org/10.21435/ha.153

401 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981).
402 Esim. *Turun Sanomat* (29.9.1979). Perustamista vaikea tutkia: Valcon papereista osa kadoksissa.
403 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.
404 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981).
405 Ks. Porter 1983, 526.
406 Esim. *Helsingin Sanomat* (16.3.1976). Kuvaputkiyhtiön johtaja: Hanke tosin ei ole kultakaivos, mutta Valco kannattaa.
407 Esim. *Uusi Suomi* (23.4.1978). Kauppa käyntiin syksyllä: Valco tekee jo koesarjoja; *Uusi Suomi* (4.10.1979). Vastustaneet ministerit: Valco syntyi puutteellisista selvityksistä.
408 *Helsingin Sanomat* (26.4.1976). Puola mukaan kuvaputkitehtailuun.
409 Lauri Saari (25.11.1975). PM Valtion komponenttitehdas. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA; *Helsingin Sanomat* (30.4.1976). Valco kauppoihin puolalaisten kanssa.
410 Valco Oy johtokunta (4.4.1977). Kokouspöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
411 Valco (23.1.1978). Valco Oy:n toimintafilosofia. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.

TEHTAAN SUUNNITTELU- JA RAKENNUSVAIHE

412 *Valcotieto* (7/1978). Tj. Lauri Saaren lounaspuhe Valcon vihkiäislounaalla Valtionhotellissa. ”Ylinnä on taivas, lähinnä sitä maa ja lopuksi Valco”.
413 Saari 1981, 25.
414 Saari 1981, 36–37.
415 *Helsingin Sanomat* (26.8.1976). Valco tähtää Moskovan kisoihin: Kilpailijat lyödään kirkkaasti nopeudella.
416 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.
417 Saari 1981, 36–37.
418 Hitachi toimitti tuotantokoneiston suunnitelman (production design), piirustukset (working drawings), tuotantoprosessiin liittyvät tiedot (manufacturing process data), koekappaleiden spesifikaatiot (test specifications), pakkauksen suunnitelman (packing design) ja muut tuotteiden suunnitteluun, tekniseen valvontaan ja tuotantoon liittyvät tiedot (other information on product engineering, technical control, and other manufacturing information). Muistio (17.6.1980). Finnvalco divestiture. Finnvalco Oy (447). ELKA.
419 Muistio (17.6.1980). Finnvalco divestiture. Finnvalco Oy (447). ELKA; Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Lisenssiä ei voinut siirtää kolmannelle osapuolelle ja sen kesto oli kuusi vuotta. Sopimuksesta oli mahdollista irrottautua kolmen vuoden kuluttua maksamalla korvauksia.
420 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981).

https://doi.org/10.21435/ha.153

421 Valco (1977). Valco Oy:n toimintakertomus 1976. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA; Saari 1981, 27.

422 Toukokuun alussa sopimukset tehtiin Rintekno Oy:n (laitosten pääsuunnittelu, suunnittelutyön koordinointi, jäteveden käsittelyn suunnittelu), Arkkitehtuuritoimisto Miikkulainen & Korhonen (arkkitehtisuunnittelu), Aaro Kohonen Oy:n (rakennusteknillinen suunnittelu), Risto Mäenpää Oy:n (sähkösuunnittelu), Sassicon Oy:n (LVI-suunnittelu) ja Pohjavahvistus Oy:n (geodeettiset tutkimukset) kanssa. Valco (1977). Valco Oy:n toimintakertomus 1976. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

423 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA; Hallituksen kertomus toimenpiteistä vuonna 1976, 314.

424 Saari 1981, 29.

425 *Valcotieto* (3/1979). Valcon kuljetinjärjestelmästä.

426 Lauri Saari (25.11.1975). PM Valtion komponenttitehdas. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.

427 Johtokunta (8.10.1976; 30.9.1976). Kokouspöytäkirjat. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

428 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA; Hallituksen kertomus toimenpiteistä vuonna 1976, 314.

429 Munckin tarjous oli 6 775 000 mk ja Koneen 7 800 000 mk vertailukelpoisin hinnoin; Koneen toimitusaika 1.6.1978 oli liian myöhäinen tehtaan rakentamisaikataulun kannalta; Kone tarjosi reikäkorttiohjattua varastojärjestelmää hintaan 7 100 000 mk. Tämä olisi kuitenkin edellyttänyt monien toimintojen tekemistä käsityönä, lisännyt kustannuksia ja inhimillisten virheiden mahdollisuuksia. Munckin referenssit olivat lisäksi huomattavan laajat. Koneella ei ollut referenssejä. Koneen toimituksen kotimaisuusaste oli noin 70 %, Munckin noin 35 %. Lähteet: Johtokunta (3.12.1976). Kokouspöytäkirjat. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

430 Saari 1981, 31.

431 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

432 Lauri Saari (13.10.1976). Imatran tehtaan automaatio; Lauri Saari (13.10.1976). Kaulakomponentit. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.

433 Koivusalo 2001, 179; Muistio (29.8.1974). Tutustumiskäynti Hitachinväritelevisioputkituotantoon. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.

434 *Valcotieto* (3/1979). Valcon kuljetinjärjestelmästä.

435 Valco (23.1.1978). Valco Oy:n toimintafilosofia. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.

436 Saari 1981, 31–32. Työryhmä perustettiin 21.1.1977 ja siihen kuuluivat johtaja Turunen (Valco), johtaja Numminen (Rintekno Oy) sekä johtaja Irie (Hitachi).

437 Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

438 Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
439 Ks. Teknologiakomitean mietintö 1980:55, 31.
440 *Valcotieto* (3/1979). Valcon kuljetinjärjestelmästä.
441 Valtiontilintarkastajain kertomus vuodelta 1977, sivu 222; Ks. Kauppa- ja teollisuusministeriö (1972). Teollisuuden kehityspiirteitä 1970-luvulla. Sivu 111. Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosaston arkisto (Tutkimukset ja projektit 1968–1973, Hf:2). KA.
442 Valtiovarainvaliokunnan mietintö hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo ja menoarvioon (23.10.1979).
443 Johtokunta (22.11.1976). Kokouspöytäkirjat. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
444 Lauri Saari (25.11.1975). PM Valtion komponenttitehdas. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
445 Saari 1981, 37.
446 Kari 2016, 148.
447 Ojala & Karonen 2008, 110.
448 Kuisma 1997, 206, 208, 486.
449 Kari 2016, 122–124: Kuusterä 2019, 69.
450 Ranki 2012, 122.
451 Koivisto 1978, 143.
452 Vuoden 1973 teollisuuspaketti lienee Suomen oloissa äärimmäinen esimerkki politiikan ja liiketoiminnan yhteen kietoutumisesta. Alun perin valtionyhtiö Neste halusi rakentaa uuden öljynjalostamon Hankoon ja sitten Uudenkaupungin pohjoispuolelle Pyhämaalle. Tämä ei kuitenkaan sopinut keskustalle, jolla oli vahva ote Nesteestä ja joka halusi rakentaa jalostamon kehitysalueelle Kaskiluotoon. Taustalla vaikutti puolueen kokema aiempi aluepoliittinen tappio, kun Valmetin autotehdas oli rakennettu Suurpohjan alueen sijaan Uuteenkaupunkiin. Valtioneuvosto kuitenkin asettui jalostamokysymyksessä Nesteen kannalle. Tämä ei kelvannut Suomen Pankille, jonka mielestä investointi kiihdyttäisi inflaatiota. Pankinjohtaja Koiviston mukaan sataman rakentaminen Pyhämaalle olisi tullut erittäin kalliiksi. Lopulta Neste päätti presidentti Kekkosen ehdotuksesta rakentaa lisäkapasiteettia Porvoon jalostamolle. Eteläpohjalaiset kuitenkin pettyivät, minkä takia Suomen Pankin oli tuettava Metsä-Botnian tehtaan rakentamista Kaskisiin. Tästä puolestaan seurasi, että Schaumanin tehdas oli rakennettava Pietarsaareen. Näiden vastapainoksi hallitus rahoitti Lievestuoreen sellutehdasta. Outokummun terästehdas puolestaan rakennettiin Tornioon – vastoin Suomen Pankin kantaa. Lähteitä: Kuisma 1995, 471; Isohookana-Asunmaa 2006, 379–380; Koivisto 1978, 143–144; ks. Vesikansa 2004, 146; Koroma 2015, 53; Suomi 1998, 312–315.
453 Ks. Lindblom 2009, 230.
454 Saari 1981, 37.
455 Saari 1981, 30, 37.
456 Lauri Saari (7.2.1977). Valco Oy:n toiminta. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

457 Mukana ryhmässä olivat myös hallintoneuvoston varapuheenjohtaja Nordell, jäsenet Miettinen, Niskanen, Pekonen, Sipiläinen, sekä toimitusjohtaja Saari ja talousjohtaja Junnila.
458 Hallintoneuvosto (4.3.1977). Kokouspöytäkirjat. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA; Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.
459 Suomen Pankki (10.3.1977). Tiedoksianto. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
460 Lauri Saari (7.2.1977). Valco Oy:n toiminta. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
461 Valcon johtokunta päätti 14.3.1977, ettei investointeja keskeytettäisi. Eduskunnan valtiovarainvaliokunnalta oli myös annettu positiivinen viesti yhtiön mahdollisuuksista saada valtiontakaukset nopeasti. Muistio (18.3.1977). Muistio rahoitustilanteesta 10.3.–18.3.1977. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA; Saari 1981, 38–39.
462 Muistio (18.3.1977). Muistio rahoitustilanteesta 10.3.–18.3.1977. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
463 HE 28/1977 Valco Oy:n ulko- ja kotimaisten lainojen valtiontakauksista; VaVM n:o 7, annettu 18.3.1977.
464 HE 28/1977 ainoa käsittely eduskunnassa 18.3.1977.
465 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981); Pöytäkirja (23.6.1977). Ylimääräinen yhtiökokous. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA; Salora (29.6.1977). Ote Salora Oy:n johtokunnan pöytäkirjasta. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
466 Hallintoneuvosto (23.6.1977). Kokouspöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA; Yooichi Ozeki (10.6.1977). Kirje Suomen valtiolle, Saloralle ja Valcolle: Re: Increase of Share Capital of Valco Oy. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
467 Puiston (2002, 34) mukaan Valcon osakkuutta tarjottiin jossain vaiheessa myös radio- ja televisiotehdas ASA:lle, mutta ASA kieltäytyi, koska sen omat voimavarat olivat pienet ja ASA:ssa tiedettiin Valcon teknisistä ongelmista.
468 Muistio (18.3.1977). Muistio rahoitustilanteesta 10.3.–18.3.1977; Kauppa- ja teollisuusministeri (6.4.1977). Kirje: Valco Oy:n osakepääoman korottaminen. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA; Saari 1981, 38–39.
469 Yhtiökokous (23.6.1977). Kokouspöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
470 Ks. Tuokko 2008, 47–48.
471 Saari 1981, 38–39.
472 Saari 1981, 30; Muistio (7.2.1977). Valco Oy:n toiminta. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
473 Hallituksen kertomukset 1977, 1978 ja 1979. Valtiopäiväasiakirjat.
474 Saari 1981, 39.
475 Hallintoneuvosto (1.12.1977). Kokouspöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

476 Saari 1981, 39.
477 Hallintoneuvosto (1976). Pöytäkirjat kokouksista nro. 1–4. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
478 Valco (1977). Valco Oy:n toimintakertomus 1976. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
479 Tilavuudeltaan tehdas oli 230 000 m^3 ja kerrosalaltaan 25 000 m^2. Rakennuksen käyttöönottokatselmus tehtiin 20.1.1978. Valco (1978). Valco Oy:n vuosikertomus 1977. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
480 *Valcotieto* (1/1976). Mitä Imatran tehdas pitää sisällään.
481 Rakennus on tilavuudeltaan 14 000 m^3 ja kerrosalaltaan 2 800 m^2. Valco (1978). Valco Oy:n vuosikertomus 1977. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
482 Valtiovarainvaliokunnan mietintö hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon (23.10.1979). Hallituksen kertomus toimenpiteistä vuonna 1976 arvioi investointien kokonaiskustannusarvioksi Sotkamon tehdas mukaan lukien 212 milj. mk.
483 Valtiovarainvaliokunnan mietintö hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon (23.10.1979); Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981).
484 Suomi 2004, 289.
485 Saari 1981, 57; Blåfield & Vuoristo 1985, 127.
486 Cantell 2008, 175.
487 *Valcotieto* (7/1978). Vihkiäistilaisuuden kuvat ja kuvatekstit; *Helsingin Sanomat* (25.8.1978). Valco aloitti virallisesti.
488 Esim. Cantell 2008, 173; Rekola, 1998, 240.
489 Kuisma & Seppänen,2015, 127.
490 *Valcotieto* (7/1978). Pääministeri: ”Valco on tavoitteellisen teollisuuspolitiikan tulos”.
491 *Valcotieto* (7/1978). Pääministeri: ”Valco on tavoitteellisen teollisuuspolitiikan tulos”.
492 *Uusi Suomi* (25.8.1978). Valco Oy:n tehdas vihittiin: Elektroniikka-alan massatuotanto alkaa.
493 Cantell 2008, 175.
494 *Valcotieto* (7/1978). Tj. Lauri Saaren lounaspuhe Valcon vihkiäislounaalla Valtionhotellissa. ”Ylinnä on taivas, lähinnä sitä maa ja lopuksi Valco” . Cantellin (2008, 174) mukaan akateemikko Wirkkala ei halunnut työstä palkkiota itselleen, mutta pyysi osoittamaan 10 000 markkaa Sevettijärven monitoimitalon rahastoon.
495 *Valcotieto* (2/1978). Pääkirjoitus: Valco Oy, Sotkamon tehdas.
496 Tor Stubb, Heikki Ihantola, Sakari Poutanen (31.10.1970). SITRA: Tutkimus puolijohdetehtaan kannattavuusedellytyksistä Suomessa vuonna 1973. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
497 Tästä työryhmästä mainitaan vain, että siihen kuului KTM, VNK ja Työvoimaministeriön edustajia. Muistio (19.1.1976). PM. Valtioenemmistöisen kuvaputkitehtaan sijaintipaikka. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
498 Muistio (19.1.1976). PM. Valtioenemmistöisen kuvaputkitehtaan sijaintipaikka. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

499 Japanissa koulutettiin viikosta pariin kuukauteen kestävillä kursseilla 39 suomalaista. Valtiovarainvaliokunnan mietintö hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon (23.10.1979); Valco (26.3.1979). Valco Oy:n toimintakertomus 1978. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

500 Lumenko 1977, 13. Kuvaputkitehtaan suunniteltiin noudattavan katkeavaa kolmivuorotyötä. Tämä tarkoitti, että arkisin tehdas toimisi vuorokauden ympäri kolmessa työvuorossa, mutta viikonloput ja loma-ajat tuotantolinja seisoisi.

501 Esim. Valtiovarainvaliokunnan mietintö hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon (23.10.1979).

502 *Valcotieto* (7/1978). Taulukko sivulla 16.

503 Hallintoneuvosto (28.6.1976). Kokouspöytäkirjat. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.

504 Lainan sai ottaa haluamastaan pankista, joskin Valco suositteli Postipankkia, joka oli sekä valtion että Valcon tilipankki. Lähde: Hallintoneuvosto (5.1.1978). Muistio neuvotteluista, jotka on käyty Valco Oy:n ja PSP:n välillä Valco Oy:n henkilökunnan asuntolainoituksesta. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879. ELKA.

505 Esim. Valtiovarainvaliokunnan mietintö hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon (23.10.1979).

506 *Valcotieto* (7/1978). Valco aloitti ammattikurssin Sotkamossa; *Valcotieto* (7/1978). Sotkamon tehtaan nykytilanne. Toisin kuin Imatran tehtaalla, Sotkamon tehtaalla suunniteltiin tehtävän kaksivuorotyötä.

507 Wilmi 1997, 395.

508 Esim. Wuokko ym. 2021.

509 Tämä tapahtui käsiteltäessä hallituksen kertomusta vuodelta 1967.

510 *Valcotieto* (7/1978). Pääluottamusmies: ”Olisi kiire saada yhteistyö käyntiin”.

511 Esim. Kauhanen 2015, 137; Sorsa 2003, 303.

512 Luoma & Viitala 2015, 23–25.

TUOTANNON KÄYNNISTÄMINEN OSOITTAUTUU VAIKEAKSI

513 *Uusi Suomi* (28.1.1980). Henrik Öhquist ja operaatio Valco: ”Harmiteltiin kun Salora pilasi hyvän konkurssin”.

514 Valtiovarainvaliokunnan mietintö hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon (23.10.1979).

515 Den Engelsen 2008, 83.

516 *Valcotieto* (1/1976). Värikuvatekniikkaa pähkinänkuoressa.

517 *Valcotieto* (1/1978). Materiaalin merkitys kuvaputken tuotannossa.

518 Muistio (5.11.1979). Muistio Valcon tuotannosta. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

519 *Valcotieto* (1/1978). Materiaalin merkitys kuvaputken tuotannossa.

520 *Valcotieto* (3/1978). Kuvaputken uunikäsittelystä.

521 Ks. *Uusi Suomi* (26.8.1978). Valcossa pestään, pumpataan, puristetaan…

https://doi.org/10.21435/ha.153

522 *Valcotieto* (4/1978). Kuvaputkitehtaan kuljetuksista.
523 Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
524 Muistio (18.3.1977). Englantilaiset toimitukset ja toimitusluottojärjestelyt. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA. Toimittajia olivat Thorn Colour Tubes Ltd, Stein Atkinston Sturdy Ltd ja Edwards High Vacuum International Part of BOC Limited.
525 *Valcotieto* (1/1978). Uuniasennukset.
526 *Valcotieto* (1/1978). Uuniasennukset.
527 Saari 1981, 38–39; Hallituksen kertomus toimenpiteistä (1977, 380); Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA. Linjojen arvoksi mainitaan 1,6 miljoonaa puntaa.
528 Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA.
529 Johtokunta (19.4.1978). Kokouspöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
530 Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
531 Hallintoneuvosto kokous (24.8.1978). Kokouspöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA; Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
532 Saari 1981, 20, 30.
533 Saari 1981, 56.
534 Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
535 Stig Bergström (10.12.1978). Kuljetinjärjestelmän vastaanotto. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
536 Valcon luottamusmiehet (7.9.1979). Kirje Eero Rantalalle. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
537 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981).
538 Koivusalo 2001, 179.
539 Edgar Lindblom (8.4.1987). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA.
540 Hallintoneuvosto (24.8.1978). Kokouspöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
541 Hallintoneuvosto (20.5.1977). Kokouspöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
542 Saari 1981, 32; Johtokunnan pöytäkirja tukee Saaren kertomaa: "Todettiin, että Imatran tehtaan taloudellisesti keskeneräisinä olevissa laitetoimituksissa: Kone Oy:n ja Oy W. Rosenlew Ab:n kuljetinjärjestelmä (kurssitappio-, rahoituskorko- ja viivästyssakkoriita 3,1 milj.mk) ja Munck Industri Ab:n korkeavarasto (takuu- ja vakuutuskorvauksia 1,3 milj. SEK), on yhtiö kääntynyt asianajotoimistojen puoleen, joiden näkemyksestä yhtiön asema riidoissa on edelleen verraten vahva." Johtokunta (28.6.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

543 Hallintoneuvosto (2.5.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
544 Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
545 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
546 Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA; Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
547 Johtokunta (20.9.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
548 Loistekalvotuksen saanto oli vain 4–5 % ja kuljetinjärjestelmästä oli vastaanotettu vain 7 osajärjestelmää 16:sta.
549 Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
550 Saari 1981, 24.
551 Saari 1981, 20–21; myös Saari (30.1.1978). Kaupankäyntiä Japanin kanssa. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.
552 Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA.
553 *Uusi Suomi* (4.2.1979). Valcossa seestyvää? Uuden Suomen leikearkisto (527). KA.
554 Saari 1981, 20–21.
555 Hans Andersin (29.10.1979). Matka Japaniin 21.–28.10.1979. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
556 Saari 1981, 20–21.
557 Saari 1981, 51.
558 Cantell 2008, 179.
559 Saari 1981, 76. Saaren mukaan kyseinen järjestely oli yhtiön kannalta huono.
560 Saari 1981, 51.
561 Saari 1981, 52.
562 Saari 1981, 52–53.
563 Johtokunta (20.2.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
564 Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
565 Saari 1981, 52–53.
566 Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
567 Saari 1981, 54.
568 Saari 1981, 63.
569 *Uusi Suomi* (4.2.1979). Valcossa seestyvää?
570 Turpeinen (5.3.1978). Kirje hallintoneuvostolle. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
571 Saari 1981, 52–53.

https://doi.org/10.21435/ha.153

572 Turpeinen (5.3.1978). Kirje hallintoneuvostolle. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
573 Cantell 2008, 183. Rakennustoimikunnan puheenjohtaja (20.12.1976) Kirje Kalevi Sorsalle. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA. Kirjeessä toimikunnan puheenjohtaja valitti, ettei toimikunnalle annettu arvoa eikä se saanut kutsuja kokouksiin.
574 Turpeinen (5.3.1978). Kirje hallintoneuvostolle. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
575 Turpeinen (15.3.1978). Kirje hallintoneuvostolle. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
576 Johtokunta (9.1.1979). Kokouspöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
577 *Uusi Suomi* (20.9.1979). Puheenvuoro: Valco on vedettävä kuiville.
578 *Uusi Suomi* (6.9.1979). Valco polttopisteessä.
579 Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
580 *Apu* (26.1.1979). Voi Valcoa, voi!
581 Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
582 Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA.
583 Edgar Lindblom (8.4.1987). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen haastattelu; Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA.
584 *Uusi Suomi* (17.9.1979). Puheenvuoro: Insinöörit ja Valco.
585 *Valcotieto* (Joulukuu/1979). Ylempien toimihenkilöiden puheenvuoro.
586 Hans Andersin (11.1.1980). Käynti Philipsin kuvaputkitehtaalla Eindhovenissa 10.–11.1.1980. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
587 Timo Junnila (28.8.1978). Valco Oy:n rahoitustilanne. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
588 5.4.1977 (5,7 %), 1.9.1977 (3,0 %), 17.2.1978 (8,0 %).
589 Johtokunta (13.10.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
590 Johtokunta (19.10.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
591 Hallintoneuvosto (1.11.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
592 Herra Katoh (14.11.1978). Muistio. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
593 Hallintoneuvosto (1.11.1978). Liite A. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
594 Hallintoneuvosto (1.11.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878. ELKA.
595 Johtokunta (8.12.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

596 Hallintoneuvosto (1.11.1978). Liite A. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA; Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA; Johtokunta (28.11.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA. Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981).

597 Hallintoneuvosto (1.11.1978). Liite A. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA; Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: Johtokunnan raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA; Johtokunta (28.11.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA. Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981).

598 Hallintoneuvosto (1.11.1978). Liite A. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.

599 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

600 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981).

601 Saari 1981, 65–66; Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

602 Luottamusmiehet (7.9.1979). Kirje Eero Rantalalle. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

603 *Valcotieto* (6–7/1979). Pääkirjoitus: Kesälomille.

604 Valtiovarainvaliokunnan mietintö hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon (23.10.1979).

605 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.

606 *Valcotieto* (7/1978). On täysi syy uskoa, että Valcon toiminta tulee menestykselliseksi.

607 *Suomen Kuvalehti* (17.11.1978). Suurten toiveiden kuvaputkitehdas ajautumassa allikkoon: Miten Valcon käy?

608 Cantell 2008, 171.

609 Saari 1981, 106–109.

610 Cantell 2008, 171.

611 *Uusi Suomi* (9.10.1977). Tiedotus tukkoon Valcossa.

612 *Valcotieto* (2/1979). Pääkirjoitus: Harkittua tiedottamista; Cantell 2008, 176–177.

613 Ministeri Sundqvistin vastaus edustaja Kortesalmen suulliseen kysymykseen n:o 177 (25.10.1979).

614 *Seura* (26.1.1979). Valcon ruudussa tekninen häiriö.

615 *Valcotieto* (2/1979). Pääkirjoitus: Harkittua tiedottamista; Cantell 2008, 176–177.

616 *Turun Sanomat* (1.12.1978). Valcon vaikeudet yritetty salata.

617 Hallintoneuvosto (14.12.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

618 *Uusi Suomi* (16.12.1978). Iskuryhmä Japanista Valcon pelastajaksi.

619 *Seura* (26.1.1979). Valcon ruudussa tekninen häiriö.

620 Muistio (9.5.1979). Katsaus Valcon värikuvaputkimarkkinoihin. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

621 *Valcotieto* (2/1979). Pääkirjoitus: Harkittua tiedottamista.

https://doi.org/10.21435/ha.153

622 Saari 1981, 109.
623 Ed. Pystynen eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.
624 Ks. Hajba 1984.
625 Valco (23.1.1978). Valco Oy:n toimintafilosofia. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
626 Yrjö Tuokko (25.9.1979). Yhteenveto Valco Oy:n informaatiosta tilintarkastajien näkökulmasta. Kirjeenvaihto V–Ö 1979. UKA.
627 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
628 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
629 *Suomen Kuvalehti* (2.11.1979). Virheiden paikkaamisesta tuli ”kansalaisvelvollisuus”.
630 Ranki 2012, 103–104.
631 Saari 1981, 143–144.
632 Kauppa- ja teollisuusministeriö (20.5.1981). Työryhmän mietintö. Kauppa- ja teollisuusministeriön arkisto (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja, Ucc:18). KA.
633 Hallituksen erovuorot arvottiin yhtiökokouksessa 31.7.1977, jonka perusteella vuonna 1978 erovuorossa olisivat jäsenet Laakso, J. Nordell, Ozeki ja Sorsa, ja vuonna 1979 jäsenet Haapanen, Pekonen, Sipiläinen ja Tiilikainen. Yhtiökokouksessa (26.5.1978) muut erovuorossa olleet paitsi Sorsa valittiin uudelle kolmen vuoden kaudelle. Yhtiökokouspöytäkirjat (31.5.1977; 26.5.1978). Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
634 Esim. Rekola 1998, 239.
635 Kalevi Sorsa (28.10.1980). Kirje Aatos Erkolle. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.10). TA.
636 Kuka kukin on 1982, 796–797.
637 Ks. Liikanen 2019, 138.
638 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
639 Johtokunta (26.10.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
640 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
641 Johtokunta (13.10.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
642 Unto Lund (14.12.1978). Eriävä mielipide Valco Oy:n johtokunnan kokouksen pöytäkirjaan. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
643 Johtokunta (14.12.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
644 Saari 1981, 76–78.
645 Tiettävästi ensimmäinen muodollinen tapaaminen järjestettiin 26.10.1978 ja konsulttisopimus solmittiin 30.11.1978. Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
646 Hallintoneuvosto (11.12.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco 1976–1979, 879). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

647 Mec-Rastor (tammikuu 1979). Loppuraportti: Johtamiskäytännön tarkistus. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1980, 883). ELKA.
648 Mec-Rastor (tammikuu 1979). Loppuraportti: Johtamiskäytännön tarkistus. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1980, 883). ELKA.
649 Antero Kallio ja Leo Suurla (10.10.1979). Kirje Valco Oy:n hallintoneuvostolle. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
650 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
651 Hallintoneuvosto (15.2.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA; *Valcotieto* (2/1979).
652 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
653 Paju & Sulonen 2010; Särkiköski 2007, 90, 126; Manninen 2003, 28–29, 52.
654 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
655 Neuvottelukunnan puheenjohtajaksi valittiin Hans Andersin ja jäseniksi Hisashi Ito, Martti Juva, Unto Lund sekä Pekka Malinen. Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA; Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
656 Johtokunta (2.3.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (880). ELKA.
657 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
658 Ed. Pystynen eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.
659 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
660 Unto Lund (14.12.1978). Eriävä mielipide Valco Oy:n johtokunnan kokouksen pöytäkirjaan. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.
661 Arto Mikkosen (1.2.1979). Toimeksiantovahvistus. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
662 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
663 Hallintoneuvosto (20.6.1979; 15.8.1979). Pöytäkirjat. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
664 Saaren vastuualueeseen kuuluisi toimiminen "yhtiön strategista suunnittelua palvelevan neuvottelukunnan" puheenjohtajana, osallistuminen pitkän tähtäyksen suunnittelun valmisteluun, sekä varsin laveasti muotoiltuna alan kansainväliseen teknologiseen kehitykseen ja markkinointiin liittyvien kysymysten seuranta sekä muiden hallintoneuvoston määräämien erityistehtävien käsittely.
665 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
666 Esim. Ed. Pystynen eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.
667 Muistio (16.12.1974). Kuvaputkiprojektia koskeva neuvottelu. Jermu Laineen arkisto (HEA7). TA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

668 Hallintoneuvosto (15.8.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
669 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
670 *Uusi Suomi* (4.9.1979). Kuka jatkaa konkurssin jälkeen? Uuden Suomen leikearkisto (527). KA.
671 Hallintoneuvosto (13.9.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
672 Hallintoneuvosto (16.11.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1980, 883). ELKA; Hans Andersin (28.3.1980). DI Lauri Saaren käytöstä Finnvalco Oy:n konsulttina. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
673 *Suomen Kuvalehti* (30.10.1981). Valcopyykin viimeinen huuhtelu.
674 Valco (1978) vuosikertomus 1977. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
675 Muistio (7.2.1977). Valco Oy:n toiminta. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA; Börje Sjögren (14.9.1977). Brittilausunto Hawk-kompensaatiosta: Suomen ulkomainen kilpailukyky heikko. Lehtileike. Kauppa- ja teollisuusministeriön kauppaosasto (Tilastoja, leikkeitä, yleistä ulkomaankaupasta, Hf:3). KA.
676 Porter 1983, 524.
677 Valco (1978). Vuosikertomus 1977. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA; Hallintoneuvosto (19.8.1977). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
678 *Uusi Suomi* (4.5.1977). Valcon vientinäkymät Englantiin hämärtyvät.
679 *Uusi Suomi* (16.2.1977). Valco kosii Englantia; *Uusi Suomi* (10.11.1977). Valco silti yhä kuvassa: Kolmannes kuvaputkista Hitachille Englannista.
680 *Uusi Suomi* (4.5.1977). Valcon vientinäkymät Englantiin hämärtyvät; *Uusi Suomi* (25.5.1977). Hitachi ei käytä Valcon kuvaputkia.
681 Valco (1978). Vuosikertomus 1977. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
682 Saari 1981, 68.
683 *Valcotieto* (7/1978). On täysi syy uskoa, että Valcon toiminta tulee menestykselliseksi.
684 Hallintoneuvosto (21.9.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878); Muistio (9.5.1979). Katsaus Valcon värikuvaputkimarkkinoihin. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
685 Hallintoneuvosto (1.11.1978). Pöytäkirja, Liite A. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.
686 Muistio (9.5.1979). Katsaus Valcon värikuvaputkimarkkinoihin. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA. Kuvaus käy yksiin Saari (1981, 69) kanssa.
687 Muistio (22.5.1979). Valco Oy:n tila ja tulevaisuus. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
688 Muistio (9.5.1979). Katsaus Valcon kuvaputkimarkkinoihin. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
689 Saari 1981, 70.
690 Tammikuun muistio oli päivätty 15.1. (talouspoliittisen ministerivaliokunnan käsitte-

https://doi.org/10.21435/ha.153

lemä) ja toinen versio 23.1.1976. *Turun Sanomat* (3.10.1979). Miettunen muistelee Valcoa: Sorsa uhkasi vetää demarit hallituksesta.

691 *Uusi Suomi* (3.10.1979). Hallituksen Valco-paperit: Voittoa luvattiin jo 1978.

692 Saari 1981, 70.

693 *Turun Päivälehti* (20.9.1979). Saloran oma selvitys: Pimeää myyntiä oli 12,6 miljoonaa mk.

694 *Uusi Suomi* (28.1.1980). Henrik Öhquist ja operaatio Valco: "Harmiteltiin kun Salora pilasi hyvän konkurssin".

695 Hemmo Tuomela (20.10.1977). Kirje markkinointijohtaja Dubbelmanille: "High brightness-kuvaputket". Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1978, 878). ELKA.

696 *Uusi Suomi* (1.11.1980). Salora osti arvioitua vähemmän: Säästöputki syrjäytti.

697 Nämä olivat Philips, Vidéocolor (josta RCA omisti 48 % osuuden), Toshiba, ITT, AEG-Telefunken ja GTE-Sylvania.

698 *Valcotieto* (2/1979). Katsaus maailman värikuvavalmistajiin.

699 Nämä olivat Philips, Telefunken, ITT ja Thomson.

700 Muistio (9.5.1979). Katsaus Valcon kuvaputkimarkkinoihin. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

701 Muistio (19.6.1979). Valco Oy – Investointihankkeet ja taloudellinen tila II. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA; Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA.

702 Ks. Pihkala 2001, 223; Manninen 2003, 241.

703 Muistio (19.6.1979). Valco Oy – Investointihankkeet ja taloudellinen tila II. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.

704 Lauri Saari (25.3.1980). PM yhteistyöstä Videocolorin kanssa. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.

705 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA.

706 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA.

707 Hallintoneuvosto (22.9.1977). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

708 *Uusi Suomi* (16.12.1978). Iskuryhmä Japanista Valcon pelastajaksi.

709 *Uusi Suomi* (30.3.1979). Saanto nyt 45 pros.: Valcolla yhä puollonkauloja.

VALCO AJAUTUU UMPIKUJAAN

710 Mec-Rastor (31.1.1979). Raportti. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

711 Mec-Rastor (15.1.1979). Muistio. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1980, 883). ELKA.

712 *Valcotieto* (6–7/1979). Pääkirjoitus: Kesälomille.

https://doi.org/10.21435/ha.153

713 Johtokunta (23.1.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

714 Johtokunta (30.3.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

715 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

716 Neuvottelu käytiin 7.3.1979. Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

717 Johtokunta (11.4.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

718 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.

719 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

720 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.

721 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

722 Muistion allekirjoittivat muut paitsi Andersin, joka oli ulkomaanmatkalla. Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

723 *Uusi Suomi* (29.4.1980). Valco-tutkimus alkaa taas: Kuka harhautti ja ketä keväällä 1979?; *Uusi Suomi* (6.11.1980). Valcon tosiskandaali ”ministeriösodasta”: VVM junailijana, KTM paitsiossa.

724 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

725 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

726 Esim. Valtiontilintarkastajain kertomus vuodelta 1978, sivu 250.

727 HE 6/1979 Valco Oy:n ulko- ja kotimaisten lainojen valtiontakauksista.

728 Junnila 1980, 272.

729 HE6/1979 lähetekeskustelu (24.4.1979).

730 Eduskuntakeskustelu 4.5.1979; *Uusi Suomi* (5.5.1979). ”Rappiofirmalle lisää varoja”: Eduskunta käsitteli Valcon lainatakuita. Uuden Suomen leikearkisto (527). KA.

731 HE 40/1979 lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon.

732 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

733 *Uusi Suomi* (15.5.1979). Eduskunta tutkii Valcon tilanteen. Uuden Suomen leikearkisto (527). KA.

734 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA; Päiväämätön muistio: ”Kuvaputkitehtaan eduskuntavaiheet: Tulo- ja menoarvioesitykset sekä lisämenoarvioesitykset”. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

735 *Uusi Suomi* (15.5.1979). Eduskunta tutkii Valcon tilanteen; Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

736 Cantell 2008, 182.

737 *Kauppalehti* (21.5.1979). Mikä matka! Valco on hyvä. Cantell hauska. Pannaan uusiksi.

738 Esim. *Uusi Suomi* (17.5.1978). Jokela (kesk.) Valcosta: Vaikeuksia liioiteltu.

739 VaVM5/1979; ks. Johtokunta (11.4.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

740 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

741 Cantell 2008, 182.

742 Eduskuntakeskustelut 22.5.1979.

743 Johtokunta (23.5.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA; Jorma Eloranta (20.9.1979). Näkökohtia Valco Oy:stä käytävään keskusteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

744 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

745 Hallintoneuvosto (15.8.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

746 Ranki 2012, 114. Rankin kirjassa suora sitaatti Ulf Sundqvistin haastattelusta.

747 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

748 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA. Läsnä Sundqvistin ja Wahlroosin lisäksi tapaamisessa olivat ministerin poliittinen sihteeri Jorma Eloranta, hallintoneuvoston puheenjohtaja Eero Rantala sekä Purasjoki.

749 Hallintoneuvosto (29.8.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

750 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA; Myös Saari 1981, 121.

751 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA; Yrjö Tuokko (22.8.1979). Valco Oy:n tilanne 22.8.1979. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 882). ELKA.

752 Yrjö Tuokko (22.8.1979). Valco Oy:n tilanne 22.8.1979. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 882). ELKA.

753 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

754 Johtokunnan laskelmat oli päivätty 27.8.1979. Hallintoneuvosto (29.8.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

755 Saari 1981, 95.

756 Saari 1981, 95–97. Luottojen perumisen osalta Saaren kertomusta tukee Tuokon (2008, 49) kuvaus. Suomen Pankin osalta Saaren kertomusta tukee hallintoneuvoston pöytäkirja. Hallintoneuvosto (29.8.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

757 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.
758 *Uusi Suomi* (1.9.1979). Valcon kivireki.
759 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
760 Hallintoneuvosto (29.8.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
761 Johtokunta (29.8.1979). Johtokunnan esitys toimenpiteiksi johtuen Valco Oy:n nykyisestä tilasta. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
762 Johtokunta (28.8.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
763 Hallintoneuvosto (29.8.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
764 Kokoukseen osallistuivat ministeri Sundqvist, kansliapäällikkö Wahlroos, kauppa- ja teollisuusministeriön virkamiehet Purasjoki ja Mäkinen, Valcon toimitusjohtaja Saari sekä johtajat Junnila ja Suhonen.
765 Saari 1981, 95–97.
766 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.
767 *Uusi Suomi* (1.9.1979). Henrik Öhquist, Salora: Olisi järjetöntä lopettaa Valco.
768 Johtokunta (3.9.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.
769 Yooichi Ozeki (5.9.1979). To the State of Finland. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 882). ELKA.
770 *Suomen Kuvalehti* (21.9.1979). Valcossa katosivat jäljettömiin miljoonat ja vastuu.
771 *Uusi Suomi* (12.9.1979). Hitachi Valcosta: Konkurssi torjuttava.
772 *Aamulehti* (12.9.1979). Valco onkin sillanrakentaja: Valmet ja Hitachi yhteistyöhön.
773 Ks. Kauppa- ja teollisuusministeriön iltakoulua varten valmistelema muistio (12.9.1979). Periaateratkaisu kuvaputkituotannon jatkamiseksi. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
774 Jorma Eloranta (20.9.1979). Näkökohtia Valco Oy:stä käytävään keskusteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
775 Valmet Oy:n hallintoneuvosto (13.9.1979). Pöytäkirja; Valmet Oy:n johtokunta (13.9.1979). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
776 Kokonaisuudessaan nämä kohdat olivat: 1) sopimukset katkeaisivat (myynti, teknologia), 2) mahdollinen uusi tuotanto lähtisi käyntiin hitaasti, markkinointi vaikeutuisi, 3) suhteet Hitachiin vaikeutuisivat, Hitachi vetäisi tukensa pois Suomesta, 4) sinänsä käyttökelpoinen korkeatasoinen tuotantolaitos jäisi pitkäksi aikaa, ehkä lopullisesti käyttämättä, 5) konkurssi heikentäisi valtionyhtiöiden imagoa ja kansainvälistä luottokelpoisuutta sekä vaikuttaisi ehkä myös rahan hintaan (korkotasoon), 6) valtionyhtiöiden imago työnantajana heikkenisi, henkilöstön asema olisi konkurssivaihtoehdossa kaikkein heikoin, 7) suomalaisten uskottavuus kansainvälisenä yhteistyökumppanina kärsisi, 8) konkurssi olisi julkinen tunnustus, ettei Suomessa hallita korkean teknologian tuotantoa, 9) halu kehittää teollisuutta riskiprojektien avulla vähenisi, 10) luottotappiot etuoikeudettomien saatavien osalta johtaisivat hankaliin ketjureaktioihin,

https://doi.org/10.21435/ha.153

11) omistajat menettäisivät kontrolliaan jatkotoimenpiteisiin. Lähde: Jorma Eloranta (20.9.1979). Näkökohtia Valco Oy:stä käytävään keskusteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

777 Ministeri Ulf Sundqvistin vastaus 26.11.1980 kansanedustaja Pentti Sillantauksen ym. välikysymykseen. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.

778 Jorma Eloranta (20.9.1979). Näkökohtia Valco Oy:stä käytävään keskusteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA; Johtokunta (6.9.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA; Saari 1981, 96–97.

779 Cantell 2008, 184.

780 Kuisman (1997, 538) mukaan Mattila olisi aiemmin tarjoutunut ottamaan myös valtionyhtiö Nesteen johtokunnan puheenjohtajuuden.

781 *Kaleva* (1.9.1979). Valcon konkurssikierre syveni; *Etelä-Suomen Sanomat* (20.9.1979). Yltiöpäisyys veti Valcon tuhoon.

782 Sähke (1979). Tiedoksi. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.

783 Esimerkki edustaja Torikan puheesta eduskunnassa 4.11.1980; Ks. ministeri Sundqvistin vastauspuheenvuoro.

784 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA (Kopiota samasta muistiosta löytyy myös muista käytetyistä arkistoista); Veikko Jääskeläinen (3.9.1980). Valmet's view on the future of color picture tube manufacturing in Finland. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.

785 Sainio 1982, 134.

786 Esim. *Turun Sanomat* (24.10.1979). Valco-mietintö valmistui: Vastalauseita on tiedossa. Salora Oy (672). ELKA.

787 Kauppa- ja teollisuusministeriö (4.9.1979). P.M. Periaateratkaisu kuvaputkituotannon jatkamiseksi. UKA 21_157 b, Sisäpolitiikka, talouspolitiikka. UKA.

788 *Uusi Suomi* (6.9.1979). Iltakoulussa ei päätöstä: Valco saattaa säilyä; *Uusi Suomi* (7.9.1979). Kuvaputkitehtaalle viikko lisäaikaa: Valmet valmis liittämään Valcon tytäryhtiöketjuunsa.

789 Jorma Eloranta (20.9.1979). Näkökohtia Valco Oy:stä käytävään keskusteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

790 HE 75/1979.

791 Valtiovarainvaliokunnan mietintö hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon 23.10.1979.

792 *Uusi Suomi* (14.9.1979). Lisäbudjetista värikäs keskustelu. Uuden Suomen leikearkisto (527). KA.

793 Eduskuntakeskustelu torstaina 25.10.1979.

794 *Uusi Suomi* (26.10.1979). Valcon miljoonista äänestetään tänään.

795 Eduskuntakeskustelu 25.10.1979.

796 Kauppa- ja teollisuusministeri Ulf Sundqvist eduskunnassa 4.11.1980. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.

797 Finnvalco (1981). Finnvalco Oy:n toimintakertomus 1980. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

798 Aimo Kairamo (1982) Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.

799 *Uusi Suomi* (11.10.1979). Valcon johto myöntää: Eduskunnalle vääriä tietoja.

https://doi.org/10.21435/ha.153

800 Valtiovarainvaliokunnan mietintö hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon 23.10.1979.
801 Jorma Eloranta (20.9.1979). Näkökohtia Valco Oy:stä käytävään keskusteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
802 Mikko Rönnholm (25.10.1979). Merkintä pöytäkirjaan. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
803 Iivari 2009, 129–130.
804 *Uusi Suomi* (27.9.1979). Valcon asioista selvitys.
805 Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.
806 Esim. Cantell 2008, 182; Pietiäinen ym. 2012, 60–61; Simon 2009, 299–300; Stenbäck 2009, 140.
807 Ks. *Suomen Kuvalehti* (22.9.1989). Napoleon.
808 Esim. Blåfield & Vuoristo 1985, 130.
809 Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.
810 *Suomen Kuvalehti* (14.11.1980). Kansliapäällikkö Wahlroos: Valco-unelma kaatui arvovaltaansa.
811 Saari 1981, 95–97.
812 Cantell 2008, 168; *Demari* (4.10.1977). Sundqvist: Tv-jupakka oli kostoa.
813 Häikiö 2001, 282.
814 Koroma 2015, 56; ks. Stenbäck 2009, 221.
815 Johtokunta (6.9.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 882). ELKA.
816 *Uusi Suomi* (19.9.1979). Mikko Jokela (kesk.): ”Valco-retken tulos oli isänmaallinen”.
817 Kokoomuksen eduskuntaryhmä (19.9.1979). Kirje valtiontilintarkastajille. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
818 Komiteamietintö 1962:44, 38–39.
819 Valvontaa koskevaa ohjeistusta oli syytä tarkistaa ja viranomaisten välistä työnjakoa selventää. Lähde: Valtiontilintarkastajain kertomus vuodelta 1978 (21.3.1980), sivut 247–252. Valtiopäivät 1980, B1.
820 Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.
821 Ks. Hallintoneuvoston kokoukset 14.12.1978, 12.1.1979 ja 15.2.1979.
822 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.
823 Tuokko 2008, 50–51; *Kauppalehti* (5.1.2009). Tuokko rinnastaa Wärtsilä Meriteollisuuden ja Valcon Enroniin.
824 Tuokko 2008, 50.
825 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.
826 Saari 1981, 113.
827 *Suomen Kuvalehti* (9.11.1979). Monet tietävät enemmän kuin muistavat: Raportti Valcon salaisuuksista.

https://doi.org/10.21435/ha.153

828 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

829 Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.

830 Yrjö Tuokko (25.9.1979). Yhteenveto Valco Oy:n informaatiosta tilintarkastajien näkökulmasta. Kirjeenvaihto V-Ö. UKA.

831 Alvar Saukon puhe eduskunnassa 15.4.1980.

832 Alvar Saukon puhe eduskunnassa 15.4.1980.

833 *Uusi Suomi* (16.4.1980). Tilintarkastaja Alvar Saukko: Valcosta vasta osatotuuksia.

834 *Suomen Kuvalehti* (9.11.1979). Monet tietävät enemmän kuin muistavat: Raportti Valcon salaisuuksista.

835 *Uusi Suomi* (16.4.1980). Tilintarkastaja Alvar Saukko: Valcosta vasta osatotuuksia.

836 K-linja oli aluksi Kekkosen tukijoiden löyhä ryhmittymä, josta tuli Ahti Karjalaisen valtapoliittinen tukiryhmä. Väyrysen mukaan K-linja sai myöhemmin 1970-luvulla tätä laajemman merkityksen, jolloin siitä tuli puolueen ”kekkoslaisten” tunnus. Lähteitä: Väyrynen 1993, 24–25; Seppinen 1997, 289–290.

837 Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.

838 Kristillisen Liiton eduskuntaryhmä (17.4.1980). Kirje oikeuskansleri Risto Leskiselle; SMP (17.4.1980). Kirje oikeuskanslerille. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

839 SMP (17.4.1980). Kirje oikeuskanslerille. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

840 *Suomen Kuvalehti* (1.12.1978). Vuoden henkilö 1978: V. O. Hakulinen.

841 Junnila 1980, 273; Eriksson 1979, 126–127; *Uusi Suomi* (1.12.1978). Kansliapäällikkö Hakulinen: Minut aiotaan syrjäyttää. Salora Oy (658); *Apu* (3.8.1979). Mikä mies on pelätty Viljo Hakulinen?

842 *Uusi Suomi* (17.4.1980). Valco-tutkimusta suunnitellaan.

843 Muistio (Päiväämätön). Kuvaputkitehtaan eduskuntavaiheet: Tulo- ja menoarvioesitykset sekä lisämenoarvioesitykset. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.

844 Perustuslakivaliokunnan lausunto PeVM n:o 16/1981; Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA.

845 Ks. *Uusi Suomi* (20.5.1981). Valiokunta nuhteli Rantalaa ja Rekolaa: Ministerit tiesivät Valcon heikon tilan.

846 *Uusi Suomi* (20.5.1981). Rantala ja Rekola saivat Valco-moitteet.

847 *Uusi Suomi* (14.9.1979). Lisäbudjetista värikäs keskustelu.

848 ”Hallintoneuvosto totesi… että eduskunta oli lähtenyt hallituksen esityksen hyväksyessään siitä, että Valco Oy:lle ei järjestelyn toteuduttua jäisi velkoja tai vastuita, sekä että Hitachi Ltd:n taholtakin oli ylimääräisessä yhtiökokouksessa tätä seikkaa erityisesti korostettu.” Hallintoneuvosto (11.12.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

849 Johtokunta (26.8.1980). Johtokunnan kertomus Valcomp Oy:n toiminnasta selvitystilaa edeltäneeltä ajalta 1.1.–23.5.1980. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat

https://doi.org/10.21435/ha.153

1976–1980, 880). ELKA. Nimen muutos Valcompiksi tehtiin 3.12.1979 ja merkittiin kaupparekisteriin 18.1.1980.

850 Johtokunta (25.4.1980). Johtokunnan lausunto tilintarkastuskertomuksesta vuodelle 1979. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1980, 883). ELKA.

851 Tilintarkastuskertomus (2.4.1980). Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

852 Johtokunta (25.4.1980). Johtokunnan lausunto tilintarkastuskertomuksesta vuodelle 1979. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1980, 883). ELKA.

853 Selvitysmiehiksi valittiin asianajajat Olavi Ylänkö ja Christian Reims. Johtokunta (26.8.1980). Johtokunnan kertomus Valcomp Oy:n toiminnasta selvitystilaa edeltäneeltä ajalta 1.1.–23.5.1980. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1980, 883). ELKA.

854 Saari 1981, 115.

855 *Uusi Suomi* (1.11.1979). Miettunen, Sorsa, Rantala... Valcon perustajat kuulusteluihin; Isohookana-Asunmaa 2006, 500.

856 Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.

857 Professori Matti Ylöstalo, vt. professori Pauli Koski sekä liikejuristi ja Asko-Upon pääjohtaja, vuorineuvos Kerppo K. Kankaanranta. Työryhmä asetettiin 23.5.1980.

858 *Uusi Suomi* (24.5.1980). Päätös Valcosta elokuussa: Työryhmä pohtimaan korvauskysymystä; Tuokko 2008, 42.

859 Tuokko 2008, 42–43.

860 *Uusi Suomi* (25.10.1980). Valcon johdolta ei vaadita korvauksia.

861 *Iltalehti* (24.10.1980). Hallituksen salainen päätös Valco-jutussa: Ketään ei syytetä; Tuokko 2008, 43–44.

862 Ranki 2012, 87.

863 Tytäryhtiöihin kiinnitettiin huomiota esimerkiksi valtiontilintarkastajain kertomuksessa vuodelta 1961. Valtiontilintarkastajien toimivallan ulottamista tytäryhtiöihin oli ehdotettu 1970-luvun alussa valtion revisiotoimikunnan mietinnössä 1971: A17. Ks. JV (14.3.1972). P.M. Valtion revisiotoimikunnan mietinnöstä. Rautaruukki Oy (Valtionyhtiöt, 1390). ELKA.

864 Oikeuskanslerin kertomus 1979, 61–65; L. valtioenemmistöisten osakeyhtiöiden toiminnan tarkastuksesta (968/23.12.1947) mukaan valtiontalouden tarkastusviraston tarkastusvalta ulottui myös valtionyhtiöihin.

865 Uuden osakeyhtiölain mukaan tilintarkastajana ei voinut toimia henkilö, jonka tehtäviin kuului yhtiön kirjanpito, varojen hoito tai hoidon valvonta. Tilintarkastaja ei myöskään saanut enää antaa tietoja yhtiöstä ulkopuolisille. Erityislaki tosin mahdollisti valtiontalouden tarkastusviraston virkamiesten toimimisen valtionyhtiöiden tilintarkastajina vielä vuosina 1980 ja 1981 päättyvinä tilikausina. Lähteet: Oikeuskanslerin kertomus 1979, 61–65; *Helsingin Sanomat* (12.10.1979). Pääkirjoitus: Esteellisyysongelma; *Uusi Suomi* (12.10.1979). Valtionyhtiöiden tarkastuskiista: Hallituksen kanta ensi viikolla.

https://doi.org/10.21435/ha.153

866 Häikiö 2001, 212, 306.
867 Koivusalo 1995, 26.
868 Ks. Toivola 1992, 47; *Kauppalehti* (20.10.1977). Tuesta parhain. Nokia Oy (Kari Kairamo, Televa-aineistoa 1976–1980). ELKA.
869 Saloila ym. 1980, 26–27.
870 Valtionyhtiöiden toimisto (61.4.1974). Valtion elektroniikkayhtiön perustamisen nykyvaihe. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
871 *Helsingin Sanomat* (12.4.1974). Televa ei halua Outokummun ja Valmetin osia; Saloila ym. 1980, 26–27.
872 Instrumenttitehtaan jaoksia olivat Instrumenttien komponenttituotanto (perustettu 1942), prosessiteknilliset instrumentit (1971) ja biotekniset laitteet l. sairaalaelektroniikka (1971).
873 Erkki Vauramo (21.5.1975). Kirje Jermu Laineelle, Liite: PM Valmet instrumenttitehtaan mahdollisesta liittämisestä Valtion elektroniikkayhtymään. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
874 Erkki Vauramo (21.5.1975). Kirje Jermu Laineelle, Liite: PM Valmet instrumenttitehtaan mahdollisesta liittämisestä Valtion elektroniikkayhtymään. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
875 *Helsingin Sanomat* (12.4.1974). Televa ei halua Outokummun ja Valmetin osia.
876 Valmet (22.4.1974). Televa – Valmet. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
877 Valtionyhtiöiden toimisto (61.4.1974). Valtion elektroniikkayhtiön perustamisen nykyvaihe. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
878 *Helsingin Sanomat* (5.5.1974). Jan-Magnus Jansson: Vain Televan yhtiömuodosta on päätetty; Työryhmämietintö (30.8.1974). Valtion elektroniikkayhtymän perustaminen ja rahoitus. Nokia Oy (Televan arkisto, Kanervan kansio). ELKA. Työryhmään kuuluivat kansliapäällikkö Wahlroos, valtiosihteeri Paavela, kansliapäällikkö Rekola, ylijohtaja Lund sekä erikoistutkija Purasjoki.
879 HE17/1975, s. 2.
880 Erkki Vauramo (21.5.1975). Kirje Jermu Laineelle, Liite: PM Valmet instrumenttitehtaan mahdollisesta liittämisestä Valtion elektroniikkayhtymään. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
881 Erkki Vauramo (21.5.1975). Kirje Jermu Laineelle. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA. Tässä suunnitelmassa ajatuksena oli muodostaa Televan ja Valcon välille henkilöunioni Valmetin ja Enson tapaan, jolloin sama henkilö olisi nimitetty molempien yhtiöiden hallintoneuvoston tai hallituksen puheenjohtajaksi. Lisäksi Televan ympärille perustettavasta elektroniikkayhtiöstä suunniteltiin kuvaputkitehtaan osakasta.
882 Häikiö 2001, 217–219.
883 Tämän talouspoliittisen keskustelukerhon perustajia olivat Koivikko (Suomen Pankki), Väyrynen, Kari Kairamo (Nokia), Harry Mildh (Nokia), ryhmään liittyivät myös Harri Hintikka (Lemminkäinen), Jaakko Ihamuotila (Valmet), Timo Laatunen ja Matti Korhonen (STK), Heikki Haavisto (MTK), Esko Ollila (Kera). Ryhmään liittyivät myös Vesa Vainio ja Pentti Kouri.

https://doi.org/10.21435/ha.153

884 Skurnik 2005, 174–176; Väyrynen 1993, 114, 172–173; Isohookana-Asunmaa 2006, 502.
885 Saari 2001, 72, 74.
886 Useita asiakirja. Esimerkiksi SDP-Nokia tapaamisen ohjelma (20.6.1977); Eero Rantala (26.4.1978). Kiitoskirje. Nokia Oy (SDP-taustam., Televa/Telefenno 1975–1979). ELKA.
887 Lauri Saari (kevät 1975). PMII Valtion elektroniikkayhtymän luomisen periaatteista. Nokia Oy (SDP-taustam., Televa/Telefenno 1975–1979). ELKA.
888 Ks. Vesikansa 2004.
889 Esim. Roitto, Nevalainen & Kaarkoski 2020.
890 Liikanen 2019, 143.
891 Kertomus hallituksen toimenpiteistä 1976, sivu 315; Kauppa- ja teollisuusministeriö (6.4.1976). Televa Oy:n perustamisvaiheista. Nokia Oy (Televan arkisto, Kanervan kansio) ELKA; Koivusalo 1995, 34.
892 *Helsingin Sanomat* (14.5.1976). Televalle johto Suomen ITT:stä.
893 Saloila ym. 1980.
894 *Helsingin Sanomat* (13.7.1976). Televakin hankkii ulkomaista kumppania.
895 Lund oli 1979 Televa Oy:n johtokunnan varapuheenjohtaja. Ks. Saloila ym. 1980, 46.
896 UL (1.8.1977). Ehdotus elektroniikka-alan holdingyhtiöstä. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
897 Tästä ilmiannosta tuli myöhemmin Salora-vyyhdin erikoisin sivujuonne. Ilmiannon tehnyt televisiokauppias syytti korruptoituneita poliitikkoja ja viranomaisia siitä, ettei hänen ilmiantojaan otettu vakavasti ja että hänet oli passitettu perusteetta mielisairaalaan. Ilmiantaja oli myös itse myynyt "pimeitä televisioita", joista hänelle määrättiin maksettavaksi jälkiveroja. Esim. *Ilta-Sanomat* (4.9.1983). Salora-paljastaja jätetty heitteille; *Alibi* (7/1980). Saloran ilmiantaja: Minut on leimattu hulluksi. Tapaus selostettu myös lähteessä: Eriksson 1979, 38–41.
898 Arviot laitteiden lukumäärästä vaihtelevat.
899 *Turun Päivälehti* (20.9.1979). Saloran esitys: Pimeää myyntiä oli 12,6 miljoonaa mk.
900 Pl. Laine joka oli ilmoittanut, että hänellä on jo sekä stereot että televisio. Valiokunnan pysyvä jäsen Wahlroos pyysi stereoista laskun, joka oli alennusten jälkeen alle 10 % laitteiden hinnasta. Wahlroos myös myöhemmin osti Saloran television huomattavalla alennuksella. Koska Wahlroos oli maksanut laitteet, hänen ei katsottu joutuneen kiitollisuudenvelkaan, mutta koska hän oli saanut huomattavia alennuksia, hänen katsottiin vaarantaneen riippumattomuutensa virkamiehenä ja syyllistyneen virkavirheeseen. Hovioikeus tuomitsi hänet yhteensä 50 päiväsakkoon. Ks. Oikeuskanslerin kertomus 1979, 89–90.
901 Oikeuskanslerin kertomus 1979, 89–91; 1980 vp. PeVM n:o 4.
902 Ks. Eriksson 1979, 19–23.
903 Tiedote ja muut asiakirjat (1978). UKA 21/197 5. Salora-oikeudenkäynti (UKA.2.1:6). UKA.
904 Eriksson 1979,24, 27; Meinander 2022, 164.
905 Tähän viittaa suoraan kirje Reino Breilinille (5.4.1974). Reino Breilinin arkisto. TA. Turussa epäiltiin, että televisioita oli välitetty myös poliisien keskuudessa. Ks. *Turun Päivälehti* (12.12.1978). Hidastiko Turun poliisi Salora-tutkimuksia?
906 *Uusi Suomi* (9.10.1977). Poliitikot ajoivat Saloran autoilla.

https://doi.org/10.21435/ha.153

907 Ks. Eriksson 1979, 58.
908 Tiettävästi SDP sai 95 800, kokoomus 27 500 ja keskusta 15 000 markkaa. *Uusi Suomi* (7.9.1978). Poliitikkoja mukana monessa käänteessä; Ks. Hänninen 2019; Isohookana-Asunmaa 2006, 530.
909 Esimerkiksi kuntien kaavoitukseen ja julkisiin hankkeisiin vaikuttaneet poliitikot olivat pyytäneet systemaattisesti rahaa rakennusyhtiöiltä. Lähteitä: Isohookana-Asunmaa 2006, 424–425; Mölsä 2016; myös Virtanen 2018.
910 Esim. Rekola 1998, 238; Lehto 1996, 162–163.
911 Vesikansa 2004, 186.
912 *Suomen Kuvalehti* (1978). Jouko Nordellin menetetty maine.
913 Lehtileike Nordellin haastattelusta (1979). Itsestäni ei ole enää niin väliä mutta perhettäni suojelen.
914 Esim. Keskusrikospoliisi (4.1.1978). Kalevi Sorsan kuulustelupöytäkirja. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.9). TA.
915 Liikanen 2019, 210.
916 Cantell 2008, 172.
917 Taustaltaan Laaksonen oli sosialidemokraattien kansanedustaja. Hän oli toiminut lyhyen aikaa ministerinä Karjalaisen II hallituksessa.
918 Eriksson 1979, 43–46.
919 *Uusi Suomi* (9.10.1977). Poliitikot ajoivat Saloran autoilla.
920 Eriksson 1979, 119.
921 Hovioikeuden syyttäjä.
922 Lehtileike (1.2.1979). Salora Oy (662). ELKA.
923 Kuisma & Seppänen 2015, 129; Virtanen 2018, 236.
924 *Suomen Kuvalehti* (1.12.1978). Vuoden henkilö 1978: V. O. Hakulinen.
925 1980 vp.- PeVM n:o 4. Valiokunta kuuli asiantuntijoina professori Inkeri Anttilaa, professori Raimo Lahtea, professori Pekka Koskista, oikeuspormestari Erik Svinhufvudia, professori Bengt Bromsia ja kansliapäällikkö Viljo Hakulista.
926 Eriksson 1979, 142–144.
927 Ks. Eriksson 1979, 152–153; Suomi 2000, 458–459.
928 Junnila 1980, 277.
929 Esim. *Helsingin Sanomat* (6.12.1979).
930 *Uusi Suomi* (30.10.1980). Saloran tuomiot.
931 *Salon Seudun Sanomat* (6.6.1981). Erilaiset tulkinnat sotkevat lopullista laskua.
932 *Salon Seudun Sanomat* (20.9.1979). Jouko Nordell uskoo yhä Valcon selviytyvän: Turha sysätä syytä minun niskoilleni.
933 Lauri Saari (25.11.1975). PM Valtion komponenttitehdas. Jermu Laineen arkisto (HEA2). TA.
934 Keskusrikospoliisi (30.6.1978). Kuulustelupöytäkirja. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.9). TA.
935 *Apu* (28.9.1979). Kaikki alkoi lautasliinaan piirretystä organisaatiokaaviosta.
936 Valtiontalouden tarkastusvirasto (12.8.1982). Ote valtiontalouden tarkastusviraston pöytäkirjasta. Liite nro. 3. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

937 Esimerkiksi vuoden 1975 kotimainen televisiovalmistus oli esitetty valtioneuvostolle virheellisesti noin 40 000 kappaletta todellista suurempana. Lähde: Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981).

938 Johtokunta (5.10.1977). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA. Osakepääoman korotus oli tarkoitus maksaa neljässä erässä. Salora Oy oli suorittanut 9,6 mmk osuudestaan 6,4 mmk, mutta jättänyt suorittamatta 10.8.1977 erääntyneestä osuudestaan 1,6 mmk.

939 Hallintoneuvosto (27.10.1977). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

940 Eriksson 1979, 115–116; Kuisma & Seppänen 2015, 125; *Turun Sanomat* (11.10.1978). Salainen muistio vuodelta 1975: Valtiolle elektroniikkayhtiö – Salora mukaan.

941 Valtiovarainministeriö (6.9.1978). Toimenpiteet Salora Oy:n toiminnan turvaamiseksi. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.

942 *Apu* (16.4.1981). Saloran tuomittu teollisuusneuvos Laakso: Pimeitä tv-kauppoja löytyy lisää.

943 Kalpa 1978, 103.

944 Hallintoneuvosto (16.2.1978). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

945 Eriksson 1979, 37.

946 *Helsingin Sanomat* (28.4.1978). Öhquist tuli ja siivosi Saloran.

947 Esim. Lavonen 2005, 174.

948 *Valcotieto* (5/1979). Saloran myynti kasvoi voimakkaasti.

949 Häikiö 2001, 222–228.

950 Häikiö 2001, 225–226.

951 Eriksson 1979, 168–169.

952 Kuisma 1997, 492.

953 Suomen Yhdyspankki, Helsingin Osakepankki ja Salora (14.11.1977). Ministeri Rantalan huomioon. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.

954 Kauppa- ja teollisuusministeriön 17.11.1977 muistion sisältö selostettiin lähteessä: Valtiovarainministeriö (6.9.1978). Toimenpiteet Salora Oy:n toiminnan turvaamiseksi. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.

955 Unto Lund (16.11.1977) Kirje pääministeri Sorsalle. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.

956 Saari 1981, 43–44; ks. Häikiö 2001, 229.

957 Saari 1981, 43–44. Saaren kertomusta tukee Aimo Kairamon käsikirjoitus. (Helmikuu 1982) SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1); SDP puoluetoimikunta (15.6.1978). Keskustelumuistio. TA.

958 Eriksson 1979, 168–169; ks. Saari 1981, 43–44.

959 Häikiö 2001, 228.

960 *Uusi Suomi* (16.12.1978). Iskuryhmä Japanista Valcon pelastajaksi.

961 Koivusalo 1995, 16. Koivusalo mainitsee myös Star-Radio Oy:n, joka kehitti ja valmisti radiopuhelimia mutta lopetti toimintansa 1960-luvulla.

962 Saloila ym. 1980, 8, 20.

963 Esim. Hoffman 2019, 173.

964 Koivusalo 1995, 46.

https://doi.org/10.21435/ha.153

965 Häikiö 2001, 169, 171.
966 Saari 2001, 89–90.
967 Yhtiösopimus allekirjoitettiin 22.2.1979. Nokia ja Salora omistivat yhtiön puoliksi. Uusi yhtiö aloitti toimintansa 1.7.1979, jolloin molempien yhtiöiden radiopuhelintehtaiden henkilökunta siirtyi Mobira Oy:n palvelukseen. Esim. Koivusalo 1995, 51; Häikiö 2001, 276–277.
968 Häikiö 2001, 266.
969 Erkki Vauramo (22.4.1974). Keskustelu Raimo Tuulen kanssa. Nokia Oy (SDP-taustam., Televa/Telefenno 1975–1979). ELKA.
970 Muistio (6.11.1975). Runkosopimus Televa – Oy Nokia Ab Elektroniikka yhteistyön kehittämiseksi. Nokia Oy (Sakari Salminen: Telefennon synty ja vaiheita 1976–1980). ELKA.
971 *Elektroniikka* (9.11.1976). Osakeyhtiö Televassa tutkitaan resursseja; *Helsingin Sanomat* (2.9.1976). Kotimaisuusasteen nosto tavoitteena; *Talouselämä* (24/1976). Nokia Oy (Televa-materiaalia 1976–1980). ELKA.
972 Televa Oy. (16.3.1977). Liiketoiminnan kehittämissuunnitelma. Nokia Oy (Televan arkisto, Olavi Kanervan kansio). ELKA.
973 Muistio (16.3.1976). Televa Oy:n toimintaperiaatteet. Nokia Oy (Telefennon synty ja sen vaiheita, 1976–1980). ELKA.
974 Muistio (1976). Televa etsii seuraa. Nokia Oy (Televa-materiaalia 1976–1980). ELKA.
975 Häikiö 2001, 268–269; Muistio (9.9.1976). PM koskien Televa Oy:n ja Oy L M Ericsson Ab:n yhteistyötä. Nokia Oy (Televan arkisto, Kanervan kansio). ELKA.
976 Liikanen 2019, 141–142.
977 Saloila ym. 1980, 31; Koivusalo 1995, 35; Häikiö 2001, 270–272; Hoffman 2019, 173; Olavi Kanerva (27.11.1977). Telealan kehitys Suomessa. Nokia Oy (Televan arkisto: Kanervan kansio). ELKA.
978 Muistio (16.9.1976). Materiaalia koskien Televa Oy:lle jätettyä esitystä tietoliikenne-elektroniikan ”Televa-Nokia” 50/50 markkinointi- ja kehitysyhtiöksi; Sakari Salminen (4.12.1976). Tilanne Televa-Nokia neuvotteluissa. Nokia Oy (Televa-materiaalia 1976–1980). ELKA.
979 Unto Lund (14.10.1976). Kirje Kalevi Sorsalle. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
980 UL (24.8.1976). Ajankohtaisia ongelmia valtionyhtiöiden toimintakentässä. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.
981 Ranskan valtion ja teleteknologiateollisuuden yhteistyöstä esim. Thatcher 1999, 42–43.
982 Y. Ollus (28.4.1977). Yhteistyö Televa Oy / Telefonaktiebolaget L M Ericsson / Oy L M Ericsson Ab. Nokia Oy (Televan arkisto, Kanervan kansio). ELKA.
983 Kuisma 1997, 508.
984 Lehto 1996, 146.
985 Liikanen 2019, 143.
986 Muistio (22.12.1976). Tietoliikenne-neuvottelu 21.12.1976. Nokia Oy (Sakari Salminen: Telefennon synty ja sen vaiheita 1976–90). ELKA.
987 Häikiö 2001, 266; Muistio (18.8.1976). KK-Kanerva. Nokia Oy (Televa-materiaalia 1976–1980). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

988 Saloila ym. 1980, 31; Koivusalo 1995, 35; Häikiö 2001, 270–272; Hoffman 2019, 173.
989 Koivusalo 1995, 94; Räsänen 1997; Häikiö 2001, 273, Sandelin & Partanen 2015.
990 Sandelin & Partanen 2015, 20.
991 Muistio (15.11.1977). Ruotsin teollisuuden tukeminen. Nokia Oy (Sakari Salminen: Telefennon synty ja sen vaiheita 1976–80). ELKA.
992 Karhu 2006, 239.
993 Häikiö 2001, 266.
994 Esim. Muistio (8.11.1977). Posti- ja lennätinhallituksen kaukokeskushankinta. Nokia Oy (Sakari Salminen: Telefennon synty ja sen vaiheita 1976–80). ELKA.
995 Häikiö 2001, 272, 299.
996 Yngve Ollus (6.3.1978). PM Telefonaktiebolaget L M Ericssonin (LME) ja sen Suomessa olevan tytäryhtiön, Oy L M Ericsson Ab:n (LMF), mahdollisesta yhteistyöstä suomalaisen valtionyhtiön kanssa. Ulkopolitiikka (UKK:lle lähetetyt informaatioaineistot muilta kuin UM:ltä 1973–1980); Olavi Mattila (13.7.1978). Kirje Urho Kekkoselle. (Henkilökohtaisia, salaisia kirjeitä, muistioita ym. 1978). UKA.
997 Häikiö 2001, 272, 299.
998 Yngve Ollus (6.3.1978). PM Telefonaktiebolaget L M Ericssonin (LME) ja sen Suomessa olevan tytäryhtiön, Oy L M Ericsson Ab:n (LMF), mahdollisesta yhteistyöstä suomalaisen valtionyhtiön kanssa. Ulkopolitiikka (UKK:lle lähetetyt informaatioaineistot muilta kuin UM:ltä 1973–1980). UKA.
999 Yngve Ollus (6.3.1978). PM Telefonaktiebolaget L M Ericssonin (LME) ja sen Suomessa olevan tytäryhtiön, Oy L M Ericsson Ab:n (LMF), mahdollisesta yhteistyöstä suomalaisen valtionyhtiön kanssa. Ulkopolitiikka (UKK:lle lähetetyt informaatioaineistot muilta kuin UM:ltä 1973–1980). UKA.
1000 Björn Westerlund (päiväämätön). Näkökohtia LME:n Suomessa sijaitsevien tehtaiden osake-enemmistön myyntitarjouksesta. Kirjeenvaihtoa A–H 1980 (1/114). UKA.
1001 Björn Westerlund (päiväämätön). Näkökohtia LME:n Suomessa sijaitsevien tehtaiden osake-enemmistön myyntitarjouksesta. Kirjeenvaihtoa A–H 1980 (1/114). UKA.
1002 Olavi Mattila (13.7.1978). Kirje Urho Kekkoselle. Henkilökohtaisia, salaisia kirjeitä, muistioita ym. 1978. UKA.
1003 SDP puoluetoimikunta (15.6.1978). Keskustelumuistio. TA.
1004 *Helsingin Sanomat* (8.2.1981). Televalle etsitään uutta omistuspohjaa; *Helsingin Sanomat* (25.3.1981). Neuvottelut loppusuoralla: Nokia tulossa vahvasti Televan pääomistajaksi.
1005 Häikiö 2001, 295; ks. Paju 2009, 176. Mannisen (2003, 85) mukaan Nokia ja Strömberg tekivät markkinointiyhteistyötä 1973–1977, jonka jälkeen Strömberg vetäytyi tietokoneiden valmistuksesta.
1006 Hankkeen tarkoitus oli edistää suomalaisen tietokoneteollisuuden kehitystä. Esim. Paju 1999.
1007 Muistio (22.9.1976). Elektroniikan kehitys Suomessa Sorsan silmin. Nokia Oy (Kari Kairamo, SDP-taustam., Televa/Telefenno 1975–1979). ELKA.
1008 Manninen 2003, 88.
1009 Kyse oli noin sata henkeä työllistävästä yrityksestä, joka valmisti mikro- ja minitieto-

https://doi.org/10.21435/ha.153

konejärjestelmiä teollisuudelle. Lähteet: Saloila ym. 1980, 36; *Helsingin Sanomat* (13.1.1978). Televa osti Elektroniikkayhtymän osake-enemmistön.

1010 *Aamulehti* (14.4.1978). Televa Nokian markkinoille; Televa (20.6.1977). Tiedote: Televa ja valtion tietokonekeskus kehittävät yhteistyössä kotimaisen pientietokonejärjestelmän. Nokia Oy (Televa-materiaalia 1976–1980). ELKA.

1011 Telefenno (20.1.1977). Pöytäkirja Telefenno Oy:n perustamiskokouksesta 19.1.1977. Nokia Oy (Telefennon synty ja sen vaiheita, 1976–1980). ELKA; Häikiö 2001, 295, 300.

1012 Esim. *Demari* (28.4.1979). Palkansaajat vetosivat kotimaisen tietoliikenneteollisuuden puolesta. Nokia Oy (SDP-taustam., Televa/Telefenno 1975–1979). ELKA.

1013 Häikiö 2001, 300–301, 305; ks. Koivusalo 1995, 35.

1014 *Helsingin Sanomat* (1.4.1981). Ministerit puoltavat: Televasta Nokian tytäryhtiö.

1015 Esim. Iivari 2009, 148.

1016 Iivari 2009, 148.

1017 *Helsingin Sanomat* (8.4.1981). Televa siirtyy Nokialle.

1018 Koivusalo 1995, 56.

1019 *Helsingin Sanomat* (29.12.1983). Nokialle osake-enemmistöt Salorasta ja Luxorista.

1020 *Helsingin Sanomat* (29.12.1983). Elektroniikkaimperiumi syntyi suurkaupalla: Nokia valtasi enemmistöt Salorasta ja Luxorista.

1021 *Helsingin Sanomat* (29.12.1983). Nokialle osake-enemmistöt Salorasta ja Luxorista.

1022 Saari 2001, 195–196.

1023 Ollila & Saukkomaa 2013, 237, 258; Saari 2001, 197–198, 222, 240.

1024 Saari 2001, 220.

1025 Ollila & Saukkomaa 2013, 258.

1026 Ollila & Saukkomaa 2013, 258, 262–264. ASA:n Turun televisiotehdas oli siirtynyt Nokialle 1992. Nokia myi tehtaan vuonna 1996. Ks. Puisto 2002 44–45, 56–57.

1027 Erkki Vauramo (22.4.1974). Keskustelu Raimo Tuulen kanssa. Nokia Oy (SDP-taustam., Televa/Telefenno 1975–1979). ELKA.

1028 Sittemmin 1991 ICL (Britannia) osti Nokia Datan. Vuonna 1996 ICL:n ja Fujitsun mikrotietokoneiden valmistus yhdistettiin, ja Suomen-toiminnoista tuli Fujitsu Services Oy.

1029 Koivusalo 2001, 156–157. Puisto 2002, 36–37. Puiston mukaan syitä ASA:n myymiseen oli paitsi verotus, myös Valcon nostattama pelko elektroniikkateollisuuden sosialisoimisesta. ASA:n myymälät eivät kuuluneet kauppaan, vaan niistä muodostui ”Musta Pörssi” -ketju, joka siirtyi 1984 Keskon omistukseen.

1030 Lindén 2021, luku 10. Elcoteq meni konkurssiin 2011.

FINNVALCO JATKAA KUVAPUTKITEHDASTA

1031 *Uusi Suomi* (3.9.1979). Tuure Junnilan puheenvuoro: Poliitikot teollistajina.

1032 *Suomen Kuvalehti* (14.11.1980). Kansliapäällikkö Wahlroos: Valco-unelma kaatui arvovaltaansa.

1033 Valtiovarainvaliokunnan mietintö hallituksen esityksen johdosta, lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon 23.10.1979. Finnvalco Oy (447). ELKA.

1034 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy

https://doi.org/10.21435/ha.153

(447/7). ELKA; Valco (2.11.1979). Tiedote. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

1035 Hallintoneuvosto (16.11.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879); Johtokunta (31.10.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.

1036 Näitä sopimuskumppaneita olivat Salora (markkinointisopimus), Hitachi (tekninen yhteistyö ja markkinointi), RCA (patenttilisenssit) ja Nordic Bank (eräiden koneiden leasing). Lähde: Hallintoneuvosto (11.12.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879); Johtokunta (26.8.1980). Johtokunnan kertomus Valcomp Oy:n toiminnasta selvitystilaa edeltäneeltä ajalta 1.1.–23.5.1980. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

1037 Muistio (17.6.1980). Finnvalco divestiture. Finnvalco Oy (447). ELKA.

1038 *Uusi Suomi* (12.9.1979). Hitachi Valcosta: Konkurssi torjuttava.

1039 H. Ito (11.1.1980). Official approval of the technical collaboration agreement. Finnvalco (447/5). ELKA; *Valcotieto* (maaliskuu 1980). Toimitusjohtajan katsaus.

1040 Veikko Jääskeläinen (31.10.1979). Kirje Salora Oy:lle. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.

1041 *Uusi Suomi* (28.1.1980). Henrik Öhquist ja operaatio Valco: "Harmiteltiin kun Salora pilasi hyvän konkurssin".

1042 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA.

1043 Johtokunta (3.9.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 880). ELKA.

1044 Johtokunta (6.9.1979). Pöytäkirja. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 882). ELKA.

1045 *Helsingin Sanomat* (20.10.1981). Andersinin Automaatio Valmetin tukijalaksi.

1046 Björklund 1990, 282.

1047 Finnvalco Oy:n hallitus (31.10.1979). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

1048 Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–81, Hbb1). TA.

1049 *Uusi Suomi* (21.1.1980). Sotkamoa itsenäistetään: Finnvalco keskittää toimintaa Imatralle.

1050 Olavi Numminen (8.10.1980). Valtra Oy:n toimitusjohtajan virka. Finnvalco (447/1). ELKA.

1051 Hans Andersin (28.3.1980). Valco Oy:n entisten johtohenkilöiden käyttö Finnvalco Oy:ssä. Finnvalco (447/5). ELKA.

1052 Hans Andersin (11.4.1980). Finnvalco Oy:n toiminta-ajatus. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.

1053 *Valcotieto* (joulukuu 1979). Tähtäimessä uusi vuosi 1980.

1054 Finnvalco (1981). Finnvalco Oy:n toimintakertomus 1980. Finnvalco Oy (447/6). ELKA; Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA.

1055 Veikko Jääskeläinen (15.4.1980). Valmet Oy:n johdon näkemys Finnvalco Oy:n taloudellisesta tilasta. Finnvalco (447/5). ELKA.

1056 Hans Andersin (7.2.1980). Tilannekatsaus Valmet johdolle. Finnvalco Oy (447). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

1057 Stig Bergström (24.7.1980). Tehdastiedote: Strategiasuunnitelma vuosille 1980–1984. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1058 Marraskuussa 1980 550 kuvaputkea/hlö/vuosi; marraskuussa 1981 700 kuvaputkea/hlö/vuosi; marraskuussa 1982 800 kuvaputkea/hlö/vuosi.
1059 Esim. varastotilanne ja tilauskanta 1980. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.
1060 Stig Bergström (24.7.1980). Tehdastiedote: Strategiasuunnitelma vuosille 1980–1984. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1061 Hans Andersin (7.2.1980). Tilannekatsaus Valmet johdolle. Finnvalco Oy (447). ELKA; *Valcotieto* (maaliskuu 1980). Toimitusjohtajan katsaus.
1062 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981), Liite: Finnvalco Oy:n elinkelpoisuudesta vuonna 1980 tehty arvio. Finnvalco Oy (447/7). ELKA.
1063 *Valcotieto* (maaliskuu 1980). Toimitusjohtajan katsaus.
1064 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981) Liite: Finnvalco Oy:n elinkelpoisuudesta vuonna 1980 tehty arvio. Finnvalco Oy 447/7. ELKA.
1065 Tiedote (2.11.1979). Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
1066 Finnvalco (1981). Finnvalco Oy:n toimintakertomus 1980. Finnvalco Oy (447/6). ELKA; Hans Andersin (7.2.1980). Tilannekatsaus Valmet johdolle. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1067 Pekka Laitinen (1979). Kirje Timo Junnilalle ja Jorma Cantellille. Salora Oy (Valco johtokunnan pöytäkirjat 1976–1980, 882). ELKA; *Uusi Suomi* (8.9.1979). Ellei käännettä konkurssi perjantaina.
1068 Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA.
1069 *Kansan Uutiset* (22.9.1979). Työntekijäin määrä sopeutetaan tuotantoon.
1070 Veikko Jääskeläinen (2.9.1979). Periaateratkaisu Valco Oy:n toiminnan jatkamiseksi. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
1071 Saari 1981, 100.
1072 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981), Liite: Finnvalco Oy:n elinkelpoisuudesta vuonna 1980 tehty arvio. Finnvalco Oy (447/7); Hans Andersin (7.2.1980). Tilannekatsaus Valmet johdolle. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1073 Hans Andersin (7.2.1980). Tilannekatsaus Valmet johdolle; Hans Andersin (23.8.1980). DI Lauri Saaren käytöstä Finnvalco Oy:n konsulttina. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
1074 Muistio (10.3.1980). P.M. Tilanteesta Imatran tehtaalla. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.
1075 *Valcotieto* (maaliskuu 1980). Toimitusjohtajan katsaus.
1076 *Uusi Suomi* (14.1.1980). Finnvalcon lähtönäkymät: Tappiollisuus ei karise edes täystuotannolla.
1077 Matti Kankaanpää (21.1.1980). Finnvalcon henkilökunnalle. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1078 Hans Andersin (7.2.1980). Tilannekatsaus Valmet johdolle. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1079 Muistio (10.3.1980). P.M. Tilanteesta Imatran tehtaalla. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.
1080 Muistio (11.3.1980). Neuvottelutilanne. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.
1081 A. William Bloom & Richard T. Orth (18.1.1980). A preliminary diagnosis of Finnvalco operations. Finnvalco Oy (447/1); Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus

https://doi.org/10.21435/ha.153

495/51/1981 (17.6.1981), Liite: Finnvalco Oy:n elinkelpoisuudesta vuonna 1980 tehty arvio. Finnvalco Oy (447/7). ELKA.

1082 Hans Andersin (28.9.1979). Valtra Oy:n toimitusjohtajan valinta. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.

1083 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981), Liite: Finnvalco Oy:n elinkelpoisuudesta vuonna 1980 tehty arvio. Finnvalco Oy (447/7). ELKA.

1084 Hans Andersin (7.2.1980). Tilannekatsaus Valmet johdolle; Hans Andersin (23.8.1980). DI Lauri Saaren käytöstä Finnvalco Oy:n konsulttina. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.

1085 Lauri Saari (25.11.1975). PM Valtion komponenttitehdas. Jermu Laineen arkisto (HEA2); Ks. *Uusi Suomi* (12.2.1977) Värikuvaputket valttina: Valco pohjustaa vientiä N-liittoon.

1086 *Helsingin Sanomat* (14.5.1980). Lohja ryhtyy valloittamaan maailman päätemarkkinoita.

1087 Den Engelsen 2008, 70.

1088 *Apu* (26.1.1979). Voi Valcoa, voi!

1089 *Apu* (26.1.1979). Voi Valcoa, voi!

1090 Valco (23.1.1978). Valco Oy:n toimintafilosofia. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 881). ELKA.

1091 Finnvalco (1981). Finnvalco Oy:n toimintakertomus 1980. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

1092 Uuden elektronitykin fokusjännite oli korkeampi, niissä oli parempi poikkeutuskela ja pigmentoidut fosforit.

1093 Muistio (9.5.1979). Katsaus Valcon kuvaputkimarkkinoihin. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.

1094 Hans Andersin (7.2.1980). Tilannekatsaus Valmet johdolle. Finnvalco Oy (447); Finnvalco (1981). Finnvalco Oy:n toimintakertomus 1980. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

1095 Valmet Oy. (11.4.1980). Tiedote. Finnvalco Oy 447/5. Elka; *Uusi Suomi* (21.1.1980). Sotkamoa itsenäistetään: Finnvalco keskittää toimintaa Imatralle; Stig Bergström (24.7.1980). Tehdastiedote: Strategiasuunnitelma vuosille 1980–1984. Finnvalco Oy (447). ELKA.

1096 A. William Bloom & Richard T. Orth (18.1.1980). A preliminary diagnosis of Finnvalco operations. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.

1097 *Uusi Suomi* (30.10.1980). Mies joka kelpasi ja joka ei kelvannut: ”Työntekijöitä ei pidä syyttää”.

1098 Hans Andersin (7.2.1980). Tilannekatsaus Valmet johdolle. Finnvalco Oy (447). ELKA.

1099 Stig Bergström (25.3.1980). Finnvalco Oy:n kehitys. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.

1100 *Valcotieto* (maaliskuu 1980). Toimitusjohtajan katsaus.

1101 Finnvalco Oy:n hallitus (22.10.1980). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

1102 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA; Finnvalco Oy:n hallitus (22.10.1980). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

1103 Edgar Lindblom (8.4.1987). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen haastattelu; Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA.
1104 A. William Bloom & Richard T. Orth (18.1.1980). A preliminary diagnosis of Finnvalco operations. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.
1105 Hans Andersin (21.11.1980). Neuvostoliiton kaupan vaikutus Finnvalco Oy:n kannattavuuteen. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1106 Japanilaisten tehtaiden yhteenlaskettu kapasiteetti oli noin 16 650 000 kuvaputkea vuodessa.
1107 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). Työväenarkisto.
1108 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA.
1109 Mr. Katoh (14.11.1978). Internal report. Salora Oy (Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979, 879). ELKA.
1110 Saari 1981, 71–73.
1111 Fridenson 2015, 44–45.
1112 Saari 1981, 71–73.
1113 Olof Turunen (15.1.1980). Vidéocolorin edustajien käynti Finnvalcossa 7.–8.1.1980. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.
1114 Saari 1981, 71–73.
1115 Saari 1981, 71–73.
1116 Hans Andersin (7.2.1980). Tilannekatsaus Valmet johdolle. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1117 Muistio (17.6.1980). Finnvalco divestiture. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1118 Hans Andersin (11.1.1980). Käynti Philipsin kuvaputkitehtaalla Eindhovenissa 10.–11.1.1980. Finnvalco (447/5). ELKA.
1119 Hans Andersin (11.1.1980). Käynti Philipsin kuvaputkitehtaalla Eindhovenissa 10.–11.1.1980. Finnvalco (447/5). ELKA.
1120 Hans Andersin (10.11.1979). Keskustelu Videocolor yhtymän pääjohtaja Abel Farnoux'n kanssa Pariisissa 10.11.1979. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
1121 Hans Andersin (12.2.1980). Kirje Abel Farnouxille. Finnvalco (447/5). ELKA.
1122 Lauri Saari (4.2.1980). P.M. Yhteistyö Vidéocolorin kanssa. Finnvalco Oy (447/8). ELKA.
1123 Hans Andersin (25.3.1980). PM yhteistyöstä Videocolorin kanssa. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
1124 Hans Andersin (25.3.1980). PM yhteistyöstä Videocolorin kanssa. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
1125 Hans Andersin (2.4.1980). Keskustelut mr. Farnoux'n kanssa 1.4.1980. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
1126 Veikko Jääskeläinen (14.5.1980). Videocolor-keskustelut. Finnvalco (447/5); Hans Andersin (9.6.1980). Letter of intent Vidéocolor/Valmet. Finnvalco Oy (447); Muistio (30.5.1980). Vidéocolorin chairmanin Abel Farnoux'n ehdotus Finnvalcon toiminnan uudelleenjärjestämiseksi. Finnvalco (447/1). ELKA; Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

1127 Andersinin muistio (9.6.1980). Letter of intent Vidéocolor/Valmet. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1128 Hans Andersin (27.6.1980). Kuvaputkitehtaan myynti. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1129 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA.
1130 Hans Andersin (3.11.1980). Yhteyksiä Valmetin ja ulkolaisten yritysten ja organisaatioiden välillä Finnvalcon tulevaisuudesta. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.
1131 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA.
1132 Edgar Lindblom (8.4.1987). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen haastattelu; Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA; *Uusi Suomi* (1.9.1979). Valcon työntekijöille tuleva tuntematonta.
1133 *Valcotieto* (maaliskuu 1980). Toimitusjohtajan katsaus.
1134 *Uusi Suomi* (16.3.1980). Finnvalcolla sopimukset 150 000 kuvaputkesta.
1135 Reino Salo (10.11.1980). Finnvalco Oy:n lopettamisen vaikutus Salora Oy:n ja Salcomp Oy:n toimintaan. Finnvalco (447/5). ELKA.
1136 Finnvalco (1981). Toimintakertomus 1980. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1137 Hans Andersin (21.1.1980). Värikuvaputkien markkinointi Neuvostoliittoon. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
1138 Valtiovarainvaliokunnan mietintö n:o 85/1980.
1139 Muistio (28.5.1980). Mahdollisuudet. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.
1140 *Teollisuus* (5/1980). Salora-väritelevisioiden valmistus alkanut Portugalissa.
1141 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA.
1142 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA.
1143 Finnvalco (1981). Finnvalco Oy:n toimintakertomus 1980. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1144 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA.
1145 Porter 1983.
1146 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA; Kauppa- ja teollisuusministeri Ulf Sundqvist eduskunnassa 4.11.1980.
1147 Hans Andersin (18.2.1980). Kuvaputkikaupat Neuvostoliittoon. Käynti Moskovassa 13.–15.2.1980. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.
1148 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA; Hans Andersin (21.11.1980). Neuvostoliiton kaupan vaikutus Finnvalco Oy:n kannattavuuteen. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1149 Saari 1981, 68–69.
1150 Hans Andersin (21.11.1980). Neuvostoliiton kaupan vaikutus Finnvalco Oy:n kannattavuuteen. Finnvalco Oy (447/6). ELKA. Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

1151 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA; Hans Andersin (21.11.1980). Neuvostoliiton kaupan vaikutus Finnvalco Oy:n kannattavuuteen. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1152 Seppo Jaatinen (16.12.1980). Neuvottelu V/O Technointorgin edustajien kanssa kuvaputkitoimituksista. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1153 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA.
1154 Finnvalco Oy:n hallitus (22.10.1980). Pöytäkirja; Finnvalco (1981). Finnvalco Oy:n toimintakertomus 1980. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

VIIMEINEN JÄLJELLE JÄÄNYT VAIHTOEHTO

1155 Hans Andersin (7.7.1980). Keskustelu Bror Wahlroosin ja Markku Mäkisen kanssa 7.7.1980. Finnvalco Oy (447/8). ELKA.
1156 Kauppa- ja teollisuusministeriö (10.11.1980). PM Finnvalco Oy:n toiminnan lopettamisajankohdasta. Finnvalco Oy (447). ELKA. KTM laskelma Finnvalcon lopettamisesta kerrotaan laaditun 25.7.1980.
1157 Päätös toiminnan lopettamisesta myyntineuvottelujen jälkeen tehtiin heinäkuun viimeinen päivä. Kauppa- ja teollisuusministeriö (10.11.1980). PM Finnvalco Oy:n toiminnan lopettamisajankohdasta. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1158 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA.
1159 Finnvalco (27.10.1980). Valmet Oy:n johtokunnalle. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1160 Finnvalco (29.10.1980). Tiedote. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1161 Momentit 32.50.47 (Valtionapu Valtra Oy:lle) ja 32.50.88 (Valmet Oy:n osakepääoman korottaminen). Tuolloin määrärahasta oli käytetty 20 miljoonaa markkaa osakepääoman korotukseen, 4 miljoonaa markkaa korkomenoihin sekä 21,5 miljoonaa markkaa käynnistysavustuksiin.
1162 Olavi J. Mattila (29.10.1980). Muistio Kauppa- ja teollisuusministeriölle. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1163 HE 187/1980.
1164 *Uusi Suomi* (2.9.1980). Kuvaputkia valmistuu 200 000: Kannattavuus yhä heikkoa Finnvalcossa.
1165 Esim. Björklund 1990, 282.
1166 *Helsingin Sanomat* (9.8.1980). Hans Andersin 50 vuotta tänään: Automaatioteollisuus voisi auttaa lamojen yli.
1167 *Helsingin Sanomat* (9.8.1980). Hans Andersin 50 vuotta tänään: Automaatioteollisuus voisi auttaa lamojen yli.
1168 Finnvalco (17.9.1980). Lehdistötiedote. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1169 Finnvalco (15.10.1980). Lehdistötiedote. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1170 Björklund 1990, 282.
1171 Hans Andersin (30.10.1980). Tiedotustilaisuus 15.10.1980 Imatralla. Finnvalco Oy

https://doi.org/10.21435/ha.153

(447/8). ELKA; Näkökulmaa tukee: Stig Bergström (31.10.1980). Tiedote. Finnvalco Oy (447/8). ELKA

1172 Hans Andersin (30.10.1980). Tiedotustilaisuus 15.10.1980 Imatralla. Finnvalco Oy (447/8). ELKA.

1173 Hans Andersin (10.11.1980). Eduskunnan valtiovarainvaliokunnan kauppa- ja teollisuusjaostolle; Hans Andersin (30.10.1980). Tiedotustilaisuus 15.10.1980 Imatralla. Finnvalco Oy (447/8). ELKA.

1174 Valtiovarainvaliokunnan mietintö n:o 85/1980, sivu 5.

1175 Andersin siirtyi 1.1.1981 pääkonttoriin erikoistehtäviin. Hänen tilalleen nimitettiin Veikko Jääskeläinen. 13.8.1981 Valmetin johto päätti palauttaa Andersin Automaatioryhmän johtoon. Vuonna 1986 Andersin siirtyi Teknilliseen korkeakouluun. Björklund 1990, 282; Paju & Sulonen 2010, 52.

1176 *Iltalehti* (3.11.1980). Koivisto Finnvalcosta: ”Lopullinen ratkaisu tuli yllätyksenä”.

1177 *Uusi Suomi* (31.10.1980). Finnvalcon henkilöstöpäällikkö: ”Kuin halolla päähän”.

1178 *Uusi Suomi* (24.12.1980). Valco-mylläkän kolhituimmat: Yksinhuoltaja-äidit.

1179 Johtoryhmä (29.10.1980). Finnvalco Oy:n lopettamisen johdosta. Finnvalco Oy (447/8). ELKA.

1180 Finnvalcon hallitus (29.10.1980). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

1181 Metallityöväen liitto ry (25.11.1980). Kirje kauppa- ja teollisuusministeriölle. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.

1182 Finnvalco (31.10.1980). Tiedote. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

1183 Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Finnvalco Oy (447/8). ELKA.

1184 Lopettamispäätöksen aikaan yhtiöllä oli ainakin viisi tilausta hoidettavanaan, joista: Finlux peruutti kaikki; Salora tilasi ennen lopettamispäätöstä noin 27 000 kuvaputkea. Salora myös lähetti kauppa- ja teollisuusministeriölle kirjelmän, jossa ennakoitiin korvausvaatimuksia; Neuvostoliiton noin 27 500 kuvaputken tilaus odotti parafoituna ostajan allekirjoitusta. Arvion mukaan Finnvalco pystyi toimittamaan tilatuista putkista 6 000 kappaletta; Rediffusionille (Britannia) oli toimittamatta 14 840 kuvaputkea, joista Finnvalco pystyisi toimittamaan noin 8 000 kappaletta; AEISA:lle (Espanja) toimitetuista putkista osa oli siirretty vapaavarastoon Espanjassa. Saatavat olivat epävarmat, vaikka asiakas oli ilmoittanut haluavansa lunastaa putket. Myöhemmin eräs paikallinen yritys lunasti putket, luultavasti AEISA:n puolesta. Lähde: Finnvalco Oy:n hallitus (13.11.1980). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

1185 Muistio (25.8.1981). Kuvaputkitilaukset Finnvalco Oy:n lopettamispäätöksen jälkeen. Finnvalco Oy (447/5). ELKA. Elokuussa 1981 myymättä oli vielä 5 000 kuvaputkea, joiden odotusarvo oli noin 600 000 markkaa.

1186 Stig Bergström (18.11.1980). Kirje Metallityöväenliiton puheenjohtaja Sulo Penttilälle. Finnvalco Oy (447). ELKA.

1187 *Uusi Suomi* (31.10.1980). ”Koppavia nämä omat herrat”.

1188 Lopulta korvausvaatimuksia esitettiin yhteensä noin 8 miljoonan markan edestä. Ks. Finnvalcon hallitus (23.12.1980). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447). ELKA.

1189 Finnvalco Oy:n hallitus (6.11.1980). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447/6). ELKA; Stig

https://doi.org/10.21435/ha.153

Bergström (18.11.1980). Kirje Metallityöväenliiton puheenjohtaja Sulo Penttilälle. Finnvalco Oy (447/8). ELKA.
1190 Stig Bergström (18.11.1980). Kirje Metallityöväenliiton puheenjohtaja Sulo Penttilälle. Finnvalco Oy (447/8). ELKA.
1191 Finnvalco Oy:n hallitus (13.11.1980). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1192 Stig Bergström (18.11.1980). Kirje Metallityöväenliiton puheenjohtaja Sulo Penttilälle. Finnvalco Oy (447/8). ELKA.
1193 Stig Bergström (5.12.1980). FV:n hallitukselle. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1194 Telex (10.12.1980). Finnvalco Oy (447). ELKA.
1195 *Uusi Suomi* (20.12.1980). Työt loppuivat Imatralla: Finnvalcon viimeinen kuvaputki valmistui.
1196 Muistio (10.11.1981). Finnvalcon muuttaminen kiinteistöyhtiöksi; Muistio (12.11.1981). Keskustelusta koskien Finnvalco Oy:n muuttamista kiinteistöyhtiöksi; Imatran kaupunginhallitus (13.4.1982). Finnvalco Oy:n muodostaminen kiinteistöyhtiöksi. Finnvalco Oy 447/6. ELKA; Matti Kankaanpää (13.11.1981). Kirje Imatran kaupunginhallituksen puheenjohtajalle; Muistio (14.9.1981). Finnvalco Oy:n toiminnan lopettaminen. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
1197 Finnvalco (31.10.1980). Tiedote. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1198 Muistio (26.5.1981). Valmet Oy:n tervehdyttämis- ja kehittämisohjelma. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA.
1199 Finnvalcon hallitus (5.11.1980). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447). ELKA; myös kuukausiraportit vuodelta 1980. Finnvalco Oy (447/2). ELKA.
1200 Wilmi 1997, 395–396. 1990-luvun lopulla tehdas työllisti Sotkamossa 154 työntekijää.
1201 Reino Salo (10.11.1980). Finnvalco Oy:n lopettamisen vaikutus Salora Oy:n ja Salcomp Oy:n toimintaan. Finnvalco (447/5). ELKA.
1202 Österlund 1997, 125–126.
1203 Matti Kankaanpää (18.11.1980). Kirje isännöitsijöille. Finnvalco Oy (447/8). ELKA.
1204 *Iltalehti* (15.12.1980). Itsemurha, sairaskohtauksia Finnvalcon vanavedessä: Pahin vasta edessä.
1205 Marja-Helena Huttunen, Riitta Kotovaara, Sirkka-Liisa Kuusela (13.10.1981). Raportti Finnvalcosta irtisanottujen työntekijöiden hakeutumisesta sosiaali- ja terveysalan palvelupisteisiin. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.
1206 Marja-Helena Huttunen, Riitta Kotovaara, Sirkka-Liisa Kuusela (13.10.1981). Raportti Finnvalcosta irtisanottujen työntekijöiden hakeutumisesta sosiaali- ja terveysalan palvelupisteisiin. Finnvalco Oy (447/1). ELKA.
1207 Ministeri Ulf Sundqvistin vastaus edustaja Pentti Sillantauksen ym. välikysymykseen 26.11.1980.
1208 Ed. H. Järvenpää eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.
1209 Yhtiön työntekijöitä varten rakennetun, Imatran kaupungin keskustassa sijaitsevan kiinteistöosakeyhtiö Valkojoutsenen osakkeet myytiin kaupungille. Lähteet: Ministeri Ulf Sundqvistin vastaus edustaja Pentti Sillantauksen ym. välikysymykseen 26.11.1980; Finnvalco Oy:n hallitus (28.11.1980). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

1210 Pöytäkirja (29.10.1980, klo. 08:45). Yhteinen kokous koskien Finnvalcon tulevaisuutta. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

1211 Myöhemmin heinäkuussa 1981 rikosilmoituksesta tehtiin syyttämättäjättämispäätös. Työmarkkinajärjestöt SAK, TVK ja STTK kuitenkin pyysivät oikeuskansleria puuttumaan Finnvalcon lopettamisen yhteydessä tapahtuneisiin yhteistoimintalain rikkomuksiin. Niiden mukaan Finnvalcon johto oli laiminlyönyt tiedottamis- ja neuvotteluvelvollisuuttaan. Vaikka Finnvalcon hallitus oli valtuuttanut johdon tekemään esityksen toiminnan lopettamisesta jo 22. lokakuuta, asiasta kerrottiin henkilöstön edustajille vasta viikkoa myöhemmin. Työnantajapuoli kertoi yhtiön joutuneen lokakuussa 1980 pakon eteen. Oikeuskansleri Leskinen määräsi loppuvuodesta 1981 nostettavaksi syytteet neljää Valcon hallituksen jäsentä vastaan, koska katsoi näiden rikkoneen yhteistoimintalakia. Imatran kihlakunnanoikeus tuomitsi syytetyt neuvottelu- ja tiedonantovelvollisuuden rikkomisesta 3000–7000 markan sakkoihin tammikuussa 1982, mutta Kouvolan hovioikeus kumosi tuomiot joulukuussa 1983. Lähteet: *Uusi Suomi* (4.11.1980). Työntekijäsuunnitelma: Finnvalcosta rikosilmoitus; *Uusi Suomi* (8.9.1981). Työmarkkinajärjestöt oikeuskanslerille: Finnvalco tutkittava; *Uusi Suomi* (15.10.1981). Oikeuskansleri: Finnvalco rikkoi lakia; Finnvalco Oy:n hallitus (13.11.1980). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447/6); Useat ammattiyhdistysliikkeen kirjelmät kansiossa Finnvalco Oy (447/5). ELKA; Mitä-missä-milloin: Kansalaisen vuosikirja 1985, 34.

1212 *Iltalehti* (12.3.1981). 8000 kuvaputken bisnes kuohuttaa finnvalcolaisia.

1213 *Iltalehti* (12.3.1981). 8000 kuvaputken bisnes kuohuttaa finnvalcolaisia.

1214 Kauppa- ja teollisuusministeri Ulf Sundqvist eduskunnassa 4.11.1980; Ministeri Ulf Sundqvistin vastaus kansanedustaja Pentti Sillantauksen ym. välikysymykseen 26.11.1980.

1215 Aaro Mäkelä ja Tapio Suni (10.11.1980). Eduskuntaryhmien puheenjohtajille. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.

1216 SDP puoluetoimikunta (29.1.1980). Imatran seudun kehittämistoimikunnan perustaminen. TA.

1217 Koivuniemi 2018.

1218 Österlund 1997, 125–126.

1219 30.10.1980 asetetussa työryhmässä olivat mukana kauppa- ja teollisuusministeriö, valtiovarainministeriö, Imatran kaupunki, Valmet Oy sekä Metallityöväenliitto. Kauppa- ja teollisuusministeri Ulf Sundqvist eduskunnassa 4.11.1980; Ministeri Ulf Sundqvistin vastaus kansanedustaja Pentti Sillantauksen ym. välikysymykseen 26.11.1980.

1220 Österlund 1997, 125–126.

1221 Imatran kaupunginhallitus (13.4.1982). Finnvalco Oy:n muodostaminen kiinteistöyhtiöksi. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

1222 Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA.

1223 *Iltalehti* (14.4.1981). Tshekit ja Taiwan aloittaisivat uudelleen: Ja Valco-sotku jatkuu….

1224 *Iltalehti* (16.4.1980). Imatra lamaantui Valco-kaupan peruuntumisesta.

1225 *Uusi Suomi* (29.4.1981). Valcon tilat jaetaan.

https://doi.org/10.21435/ha.153

1226 Edgar Lindblom (1987). Kaupunginjohtaja Aaro Mäkelän haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA.
1227 Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.
1228 Outinen 2015, 135–136.
1229 Iivari 2009, 129–130; Muistio (Päiväämätön). Litteroitu SDP-vaikuttajien ryhmähaastattelu 1990-luvulta. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.10). TA.
1230 Lipponen 2014, 37–38.
1231 SDP eduskuntaryhmä (7.11.1980). Tiedote. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA; Ks. eriävä mielipide valtiovarainvaliokunnan mietintöön n:o 85/1980.
1232 Esim. useissa puheenvuoroissa eduskunnan keskustelussa 4.11. sekä välikysymyskeskustelussa 26.11.1980; Björklund 1990, 282.
1233 *Uusi Suomi* (30.10.1980). Finnvalco kompastui koska... Markkinatilanne mahdoton.
1234 Vrt. Veikko Jääskeläinen (29.10.1980). Finnvalco Oy:n taloudellisen tilanteen analyysi. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA.
1235 Kauppa- ja teollisuusministeri Ulf Sundqvist eduskunnassa 4.11.1980; HE 187.
1236 Ed. Alppi, eduskuntakeskustelu 4.11.1980; ks. myös SDP puoluetoimikunta (11.12.1980). Keskustelupöytäkirja. TA.
1237 Kauppa- ja teollisuusministeri Ulf Sundqvist eduskunnassa 4.11.1980.
1238 Vares 2017, 315–316.
1239 Ed. V. Vennamo eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.
1240 Ministeri Ulf Sundqvistin vastaus edustaja Pentti Sillantauksen ym. välikysymykseen 26.11.1980.
1241 Ministeri Ulf Sundqvistin vastaus edustaja Pentti Sillantauksen ym. välikysymykseen 26.11.1980.
1242 Puheenjohtaja Matti Ruokola välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.
1243 Ed. V. Vennamo eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.
1244 Ed. Terho Pursiainen (SKDL) eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.
1245 *Iltalehti* (4.11.1980). Veli Merikoski: Sorsa ja SDP Valco-vastuuseen.
1246 Ed. Pystynen eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.
1247 Ed. Pystynen eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.
1248 Ed. Pystynen eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.
1249 *Uusi Suomi* (12.12.1980). Eduskunta siirsi 140 mmk: Finnvalcolle kuoppaus-rahat.
1250 SDP puoluetoimikunta, keskustelumuistio (27.11.1980). TA.
1251 Vares 2017, 316–317.
1252 Esim. Kuisma & Seppänen 2015, 130.
1253 Lauantaiseura 1981, 27–28.
1254 *Suomen Kuvalehti* (5.6.1987). Sorsa 18 vuoden urakastaan: Ohi on!
1255 Meinander 2022, 158.
1256 Suomi 2000, 467.
1257 Lipponen 2009, 516; myös Lindblom 2009, 238; Blåfield & Vuoristo 1985, 133–135.
1258 Lipponen 2009, 516; Ks. Iivari 2009, 166; Isohookana-Asunmaa 2006, 529; Lipponen 2014, 148; Liikanen 2019, 171.

https://doi.org/10.21435/ha.153

1259 Virtanen 2018, 235, 267–269.
1260 Valcon mainitsevat ainoastaan Niskanen (SKDL) ja Sipiläinen (LKP). Valcoa eivät mainitse Miettinen, Pekonen, Rantala, Sorsa, Tiilikainen, Öhquist eikä Helminen. Muita jäseniä ei mainita teoksessa lainkaan. Johtokunnan varsinaisista jäsenistä teoksessa mainitaan ainoastaan Lund, joka oli valtionyhtiö Statconin toimitusjohtaja. Lund mainitsee Valcon johtokunnan jäsenyyden. Kuka kukin on -teoksen henkilövalinnat perustuivat ”eri alojen asiantuntijoiden ja eri puolella Suomea asuvien paikallisten avustajien ehdotuksiin”. Henkilötiedot puolestaan perustuivat heidän itsensä antamiin tietoihin, joita toimitus on saattanut lyhentää.
1261 Finnvalco Oy:n hallitus (5.11.1980). Pöytäkirja; Muistio (28.11.1980). Neuvottelu Hitachi Ltd:n edustajien kanssa. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1262 Stig Bergström (7.8.1981). Ehdotus toimenpiteiksi Finnvalcon kuvaputkivalmistuskoneiston myynnin edistämiseksi. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1263 Muistio (28.11.1980). Neuvottelu Hitachi Ltd:n edustajien kanssa. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1264 Muistio (28.11.1980). Neuvottelu Hitachi Ltd:n edustajien kanssa. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1265 Muistio (25.8.1981). Yhteenveto Finnvalcon omaisuuden myyntitoiminnasta, tilanne 21.8.1981. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
1266 Liite hallituksen pöytäkirjaan (13.2.1981). Summary of actions in M/C sales project. Finnvalco Oy (447). ELKA.
1267 Finnvalco Oy:n hallitus (13.11.1980). Pöytäkirja; Muistio (28.11.1980). Neuvottelu Hitachi Ltd:n edustajien kanssa. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1268 Finnvalco Oy:n hallitus (28.11.1980). Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1269 Stig Bergström (12.12.1980). Ehdotus tehtaan myyntiresurssien varmistamiseksi. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1270 Muistio (28.11.1980). Neuvottelu Hitachi Ltd:n edustajien kanssa. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1271 Hans Andersin (2.3.1981). Confidental policy letter: Disposing the assets of Finnvalco Oy. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
1272 Valmet Oy, KTM. (25.11.1980). Muistio suunnitelluista vaihtoehdoista Finnvalco Oy:n omaisuuden realisoimiseksi. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
1273 Stig Bergström (9.1.11981). Asia: Finnvalco Oy:n toiminnan rahoitus jatkossa. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.
1274 Stig Bergström (12.12.1980). Ehdotus tehtaan myyntiresurssien varmistamiseksi; Stig Bergström (2.2.1981) Finnvalco Oy:n hallitukselle; Stig Bergström (26.11.1982). Kuvaputkilaitteiden myyntitilanne 25.11.1982. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1275 Muistio (28.11.1980). Neuvottelu Hitachi Ltd:n edustajien kanssa. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1276 Pöytäkirja (3.3.1981). Hitachi ja FV tapaaminen. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1277 Muistio (28.11.1980). Neuvottelu Hitachi Ltd:n edustajien kanssa. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.
1278 Finnvalco Oy:n hallitus (13.11.1980). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

1279 Technointorgin tarjous oli 107.5 ruplaa kappaleelta. Aiemmin Finnvalco oli ilmoittanut, että tehtaan toiminta olisi kannattavaa, jos kuvaputken hinta olisi 115 ruplaa ja tilaus 400 000 kappaletta. Seppo Jaatinen (16.12.1980). Neuvottelu V/O Technointorgin edustajien kanssa kuvaputkitoimituksista, mahdollisista Sotkamon toimituksista sekä laitteiston ostosta. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

1280 Stig Bergström (2.2.1981). Finnvalco Oy:n hallitukselle. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

1281 Saari 1981, 137; *Uusi Suomi* (4.4.1981). Tshekit havittelevat, KTM epäilee: Kuvaputkituotantoa herätetään henkiin; *Iltalehti* (14.4.1981). Tshekit ja Taiwan aloittaisivat uudelleen: Ja Valco-sotku jatkuu...

1282 *Iltalehti* (14.4.1981). Tshekit ja Taiwan aloittaisivat uudelleen: Ja Valco-sotku jatkuu...

1283 Veikko Jääskeläinen (6.4.1981). Kirje Tšekkoslovakian kaupalliselle edustajalle Adolf Hollakselle. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.

1284 Veikko Jääskeläinen (2.4.1981). Tsekkoslovakian televisioteollisuuden edustajien näkökohdat Finnvalcon laitteiden ja tehdastilojen käytön suhteen. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.

1285 Saari 1981, 138.

1286 Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA.

1287 Finnvalcon hallitus (13.4.1981). Pöytäkirja; Finnvalco (12.5.1981). Finnvalco Oy:n toimintakertomus tilikaudelta 1.10.1979 – 31.3.1981. Finnvalco Oy (447/6); Stig Bergström (18.2.1981). Arvio Finnvalco Oy:n käyttöomaisuuden realisoinnista. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.

1288 Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA; Finnvalco (24.3.1981). Lehdistötiedote. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.6). TA.

1289 Muistio (25.8.1981). Yhteenveto Finnvalcon omaisuuden myyntitoiminnasta, tilanne 21.8.1981. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.

1290 Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA; Stig Bergström (26.11.1982). Kuvaputkilaitteiden myyntitilanne 25.11.1982. Finnvalco Oy (447/1). ELKA; Stig Bergström (27.12.1982). Finnvalco Oy:n kuvaputkilaitteiden myynti. Finnvalco Oy (447/5). ELKA.

1291 Raportti (22.6.1981). Matkasta Japaniin 16–19.6.1981; Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

1292 Finnvalcon hallitus (16.3.1982). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447/6). ELKA; Neuvotteluista kerrottiin myös *Helsingin Sanomat* (18.2.1982). Finnvalcon koneita kaupataan Brasiliaan.

1293 Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA.

1294 Stig Bergström (5.3.1982). Matkaraportti. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

1295 Finnvalcon hallitus (15.4.1982). Pöytäkirja. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

1296 *Ilta-Sanomat*. (10.4.1986). Finnvalcon koneet lastataan huomenna.

1297 Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

1298 Ks. Sihvonen ym. 2022, 16–17.
1299 Ks. Siilasmaa 2018, 53–54, 67, 77, 96–97.
1300 Ministeri Ulf Sundqvistin vastaus edustaja Pentti Sillantauksen ym. välikysymykseen 26.11.1980.
1301 Rahan arvo muunnettu Tilastokeskuksen rahanarvokertoimilla.
1302 Ministeri Ulf Sundqvistin vastaus edustaja Pentti Sillantauksen ym. välikysymykseen 26.11.1980.
1303 Valtiontalouden tarkastusviraston kertomus 495/51/1981 (17.6.1981). Finnvalco Oy (447/7). ELKA.
1304 Ks. HE17/1975 käsittely eduskunnassa.
1305 Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosasto (13.11.1989). Valtion sijoitustoiminnan strategia teollista toimintaa harjoittavissa valtionyhtiöissä. Kauppa- ja teollisuusministeriön arkisto (Tutkimukset ja julkaisut, jotka eivät ole vapaakappalekirjastoissa, Ucha:79). KA.
1306 Särkiköski 2007, 188–191.
1307 Outinen 2015, 317.
1308 Koroma 2015, 37, 75–76.
1309 *Kauppalehti* (26.9.1978). SDP yritysoppiin.
1310 Esim. *Iltalehti* (6.3.1981). Jacob Söderman vaatii: Wahlroosin Valco-toimet tutkittava.
1311 SDP puoluetoimikunta (28.5.1981). Keskustelupöytäkirja. TA.
1312 *Suomen Kuvalehti* (14.11.1980). Kansliapäällikkö Wahlroos: Valco-unelma kaatui arvovaltaansa.
1313 *Suomen Kuvalehti* (14.11.1980). Kansliapäällikkö Wahlroos: Valco-unelma kaatui arvovaltaansa.
1314 *Suomen Kuvalehti* (14.11.1980). Kansliapäällikkö Wahlroos: Valco-unelma kaatui arvovaltaansa.
1315 Valtionyhtiö Valvilla oli muodostettu vasta vuonna 1978, jolloin valtio tuli enemmistöosakkaaksi yksityiseen yhtiöön. Taustalla olivat kotimaisen villateollisuuden pitkäaikaiset kannattavuusongelmat, jotka johtuivat ainakin osin ulkomaisen tuonnin luomasta kilpailupaineesta, ja joita oli aiemminkin yritetty ratkaista yritysfuusioilla. Valtio tahtoi pelastaa kotimaisen villateollisuuden, jonka välttämättömyyttä perusteltiin muun muassa puolustusvoimien tarpeilla. Toukokuussa 1981 SDP:n puoluetoimikunnassa ennustettiin, että kauppa- ja teollisuusministeri valmisteli Valvillan osalta toimenpiteitä. Yhtiö sai kuitenkin jatkaa vielä kymmenkunta vuotta. Valvillan tuotanto ajettiin tehdas kerrallaan alas vuosina 1988–1991, ja lopulta yhtiö teki konkurssin vuonna 1993. Ks. Hoffman 2019, 158–159; Särkiköski 2007, 114; SDP puoluetoimikunta (7.2.1980 ja 28.5.1981). Keskustelut. TA.
1316 SDP puoluetoimikunta (7.2.1980). Keskustelumuistio. TA.
1317 Traktorit olisi tuotu Suomeen Valmetin tytäryhtiön tehtaalta Brasiliasta. Lähde: Muistio (26.5.1981). Valmet Oy:n tervehdyttämis- ja kehittämisohjelma. Jermu Laineen arkisto (HEA4). TA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

1318 Sainio 1982, 107, 110–113. *Talouselämän* lehtijuttu toistettu ko. teoksessa.
1319 Sainio 1982, 107, 110–113.
1320 Esim. Sainio 1982, 112; SDP puoluetoimikunta (12.11.1981). Keskustelumuistio. TA.
1321 Valtionyhtiötoimikunta 1962, 28.
1322 Tapahtuneen johdosta Wahlroos erotettiin Valmetin johtokunnasta, mutta hän sai pitää kansliapäällikön paikkansa. Oikeuskansleri Leskisen mukaan Wahlroos ei kuitenkaan rikkonut virkavelvollisuuttaan. Lähteet: Sainio 1982, 114–116; Pietiläinen ym. 2012, 64.
1323 Esim. Vesikansa 2004; Sainio 1982.
1324 Ks. Sainio 1982; Vesikansa, 2013.
1325 *Suomen Kuvalehti* (2.1.1981). Kirjeitä. digi.kansalliskirjasto.fi.
1326 Kauppa- ja teollisuusministeri Ulf Sundqvist eduskunnassa 4.11.1980.
1327 Työryhmän puheenjohtajaksi määrättiin ylijohtaja Pekka Rekola (KTM) ja jäseniksi apulaisosastopäällikkö Markku Mäkinen (KTM), esittelijäneuvos Matti Heikkilä (Oikeuskanslerinvirasto), tarkastusneuvos Paavo Klemola (Valtiontalouden tarkastusvirasto), hallitusneuvos Pekka Laajanen (VM), ylitarkastaja Ilari Rantakari (Valtiontilintarkastajien kanslia), professori Lars Wahlbeck sekä sihteeriksi toimistopäällikkö Ilkka Niemi (KTM).
1328 Esko Rekolan vastaus edustaja Holvitien suulliseen kysymykseen 24.4.1980 (SK 150/1980).
1329 *Suomen Kuvalehti* (9.11.1979). Monet tietävät enemmän kuin muistavat: Raportti Valcon salaisuuksista.
1330 Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.
1331 *Helsingin Sanomat* (28.12.1979). Valcoa vietiin eteenpäin vaikka virheet tiedettiin.
1332 Aimo Kairamo (1982). Käsikirjoitus, joka perustui Eero Rantalan sanelemaan haastatteluun. SDP eduskuntaryhmä (Valco/Valtra 1979–1981, Hbb1). TA.
1333 *Uusi Suomi* (28.1.1980). Henrik Öhquist ja operaatio Valco: ”Harmiteltiin kun Salora pilasi hyvän konkurssin”.
1334 Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.
1335 Valco-selvitystyöryhmä (2.6.1980). II raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA. Jo aiemmin oli kiinnitetty huomiota siihen, että kun valtionyhtiöt laajentuivat tytäryhtiöiden kautta, valtionyhtiökonsernien valvonta jäi vajavaiseksi. 1970-luvun alussa oli esitetty valtiontilintarkastuksen ulottamista tytäryhtiöihin, mutta tämä olisi lisännyt päällekkäistä tarkastustyötä ja korostanut eroa valtionyhtiöiden ja yksityisten yhtiöiden välillä. Lähteet: Valtiontilintarkastajien kertomus vuodelta 1961. Myös Valtion revisiotoimikunnan mietintö 1971: A17;. JV (14.3.1972). P.M. Valtion revisiotoimikunnan mietinnöstä. Rautaruukki Oy (Valtionyhtiöt, 1390). ELKA.
1336 Valco-selvitystyöryhmä (2.6.1980). II raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA.
1337 Teollisuusosastolla oli valtionyhtiöiden linja, johon kuului valtionyhtiöiden yleinen toimisto ja suunnittelutoimisto. Yleinen toimisto käsitteli yhtiöiden osake- ja lainarahoi-

https://doi.org/10.21435/ha.153

tuksen silloin, kun asia otettiin valtion tulo- ja menoarvioesityksiin. Se käsitteli myös valtionyhtiöiden yhteistoimintaan, yleiseen hallintoon ja kansainvälistymiseen liittyviä kysymyksiä. Suunnittelutoimisto oli liiketaloudellisesti suuntautunut asiantuntijaelin, joka keskittyi valtion pääomarahoituksen kohdentamiseen. Tässä roolissa se keräsi ja käsitteli tietoja yhtiöiden tulos-, rahoitus- ja investointisuunnitelmista, yhtiöiden kansaintaloudellisista vaikutuksista sekä erityishankkeista. Näiden rooli korostui silloin, kun valtionyhtiö tarvitsi valtion rahoitusta. Lähde: Valco-selvitystyöryhmä (2.6.1980). II raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). KA; KTM-81-Komiteamietintö 1981:59, 40.

1338 Mietintö (20.5.1981). Kauppa- ja teollisuusministeriön arkisto (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja, Ucc:18). KA.

1339 Mietintö (20.5.1981). Kauppa- ja teollisuusministeriön arkisto (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja, Ucc:18). KA.

1340 Komiteamietintö 1980:20, 28, 40–43.

1341 SDP puoluetoimikunta (11.6.1981). Keskustelupöytäkirja. TA.

1342 Esim. EL (18.11.1980). Näkökohtia Valcosta. Kalevi Sorsan arkisto (U30). TA.

1343 Outinen 2015, 136–137. Tammikuussa 1983 puoluetoimikunta sitoutui teollisuuspoliittisen työryhmän linjaukseen.

1344 Periaatepäätöksen antamista perusteltiin sillä, että vaikka valtionyhtiöistä oli käyty laajaa julkista keskustelua, niiden toimintaperiaatteet ja asema kansantaloudessa tunnettiin huonosti. Periaatepäätöksen avulla tuotiin esiin yhtiöiden merkitys ja selkiinnytettiin valtionyhtiöihin liittyviä toimintaperiaatteita. Vaikka periaatepäätös linkittyi selvästi sosialidemokraattien uuteen linjaan, käytännössä se perustui pitkälti jo edellisen hallituksen aikana annettuun ohjeistukseen. Lähteet: Kauppa- ja teollisuusministeriön 16.7.1982 päivätyt ohjeet hallintoneuvoston toiminnan kehittämisestä, tiedonkulusta valtionyhtiöiden ja KTM:n välillä sekä valtionyhtiöiden valvonta- ja tarkastusjärjestelmän kehittämisestä liitteenä valtioneuvoston periaatepäätökseen 13.10.1983. Rautaruukki Oy (10720:1390/3); myös kauppa- ja teollisuusministeriö (25.5.1982). Valtionyhtiöiden merkitys, toimintaperiaatteet ja hallinto. Rautaruukki Oy, (1390/2). ELKA.

1345 Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosasto (13.11.1989). Valtion sijoitustoiminnan strategia teollista toimintaa harjoittavissa valtionyhtiöissä. Kauppa- ja teollisuusministeriön arkisto (Tutkimukset ja julkaisut, jotka eivät ole vapaakappalekirjastoissa, Ucha:79). KA.

1346 *Helsingin Sanomat* (21.1.1986). Valtionyhtiöitä ei käsketä ja käsketään.

1347 *Uusi Suomi* (19.10.1979). Kunniavirkoja.

1348 *Suomen Kuvalehti* (18.6.1981). Pääkirjoitus: Poliitikoista ei ole yrittäjiksi.

1349 *Helsingin Sanomat* (27.5.1986). Kenen on valta valtionyhtiöissä?

1350 Saari 1981, 75, 143–144.

1351 Kauppa- ja teollisuusministeriö (8.5.1986). Valtionyhtiöiden kansainvälistyminen. Rautaruukki Oy (10720:1390/2). ELKA.

1352 Kotimaan markkinat olivat pienet, eri maiden protektionistiset toimet pakottivat sijoittamaan toimintoja kohdemaahan, kohdemaihin perustetut yritykset lisäsivät

https://doi.org/10.21435/ha.153

paikallistuntemusta, kansainväliset hankkeet lisäsivät tietotaitoa ja ulkomaisten tytäryhtiöiden avulla voitiin hankkia raaka-aineita.

1353 Valtionyhtiöiden neuvottelukunta (27.11.1985). Valtionyhtiöiden kansainvälistyminen; Kauppa- ja teollisuusministeriö (31.10.1985). PM. Valtionyhtiöiden hankkeiden käsittelystä. Rautaruukki Oy (Valtionyhtiöt 1390/2). ELKA.

1354 Toisaalta huomioitiin, että monissa muissa maissa toimi erilaisia muita hallintoneuvoston tapaisia elimiä, joita ei Suomessa tunnettu. Lähde: *Helsingin Sanomat* (14.11.1989). Hallintoneuvosto.

1355 Esim. Valtionyhtiötyöryhmä 1993:n mietintö, sivu 35.

1356 *Suomen Kuvalehti* (10.7.1981). Kaikki omistavat – kukaan ei vastaa: Mikä se on?

1357 Saari 1981, 142.

1358 Ylijohtaja Rekolan tiedettiin kannattavan virkamiesten hallitusjäsenyyksiä, kun taas Wahlroos halusi virkamiehet pois hallituksista. Apulaisosastopäällikkö Mäkisen kerrottiin edustavan välittävää kantaa, jonka mukaan ministeriölle riitti paikka hallintoneuvostossa ja läsnäolo-oikeus hallituksessa.

1359 *Suomen Kuvalehti* (10.7.1981). Kaikki omistavat – kukaan ei vastaa: Mikä se on?

1360 Ministereiden asemaa käsiteltiin muun muassa ministerivastuulaissa ja hallintomenettelylaissa. Ministereitä koski myös oikeudenkäyntikaaren tuomarijääviys.

1361 Kuisma & Seppänen 2015, 130.

1362 *Helsingin Sanomat* (31.10.1989). Ministerit eroavat hallintoneuvostoista.

1363 Nordman 2022.

1364 Esim. Toninelli 2000; 2008.

1365 Markku Mäkinen (1.3.1984). PM. Valtionyhtiöiden osakepääomankorotusten lisäämismahdollisuuksista; Pertti Voutilainen (6.3.1985). Kirje toimitusjohtaja Kivimäelle; Kauppa- ja teollisuusministeriö (25.5.1987). Valtionyhtiöiden pääomahuolto lähivuosien aikana. Rautaruukki Oy (Valtionyhtiöt, 1390/2). ELKA.

1366 Esim. Junka 2010, 35.

1367 *Helsingin Sanomat* (9.5.1981). SKDL arvosteli Televan myyntiä.

1368 Marttila 2016, 127.

1369 Vares 2017, 388.

1370 Marttila 2016, 127.

1371 Markku Mäkinen (1.3.1984). PM. Valtionyhtiöiden osakepääomarahoituksen lisäämismahdollisuuksista. Rautaruukki Oy (Valtionyhtiöt, 1390/2). ELKA.

1372 Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosasto (13.11.1989). Valtion sijoitustoiminnan strategia teollista toimintaa harjoittavissa valtionyhtiöissä, sivu 38. Kauppa- ja teollisuusministeriön arkisto (Tutkimukset ja julkaisut, jotka eivät ole vapaakappalekirjastoissa, Ucha:79). KA.

1373 Esim. Nevalainen 2014; Junka 2010.

1374 Valtionyhtiölainsäädäntötyöryhmä 1989, 17.

1375 Valtionyhtiötyöryhmä (1995). Mietintö. Rautaruukki Oy (10720:1390/3). ELKA.

1376 Valtionyhtiötyöryhmä (1993). Mietintö; Valtionyhtiötyöryhmä (1995). Mietintö. Rautaruukki Oy (10720:1390/3). ELKA.

1377 KTM teollisuusosasto (13.11.1989). Valtion sijoitustoiminnan strategia teollista toi-

https://doi.org/10.21435/ha.153

mintaa harjoittavissa valtionyhtiöissä. Kauppa- ja teollisuusministeriön arkisto (Tutkimukset ja julkaisut, jotka eivät ole vapaakappalekirjastoissa, Ucha:79). KA.

1378 Esim. Blom 2018, 208.

1379 Ks. Nordman 2022.

1380 *Helsingin Sanomat* (15.5.1984). Pääomaa etsitään valtionyhtiöille.

1381 *Suomen Kuvalehti* (22.9.1989). Napoleon.

1382 Esim. Ranki 2012, 354–368.

1383 Ks. Chandler, Hikino, Von Nordenflycht 2005; Fridenson 2015, 46.

1384 Hikino, Von Nordenflycht, Chandler 2005, 77–78; Fridenson 2015, 46.

1385 Chadeau 2000.

1386 Laine 1995, 176–177.

1387 Manninen 2003, 261.

1388 *Helsingin Sanomat* (16.2.1981). Pääkirjoitus: Menestys vaatii hyvää yhteistyötä.

1389 *Suomen Kuvalehti* (21.9.1979). Suomen elektroniikan voima: Omat ratkaisut omiin ongelmiin.

1390 Vrt. Lamberg & Peltoniemi 2019; Paju 2009, 180–181.

1391 Ed. Kivitie eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980. Kivitien mukaan Tiuri oli esittänyt näkemyksensä 20.10.1979.

1392 *Valcotieto* (3/1979). Hans E. Andersin: "Suomessa enemmän huomiota ohjelmiston valmistukseen".

1393 Paju 2017, 152.

1394 Esim. *Helsingin Sanomat* (9.4.1981). Rosenlew uskoo voittonsa kasvavan.

1395 Koivuniemi 2011, 608–611. Rosenlew myi automaatioyksikkönsä Wärtsilälle vuonna 1986.

1396 *Helsingin Sanomat* (29.8.1986).

1397 Ministeri Ulf Sundqvistin vastaus kansanedustaja Pentti Sillantauksen ym. välikysymykseen 26.11.1980.

1398 Sorsa 2003, 300; Lipponen 2009, 476; Muistio (Päiväämätön). Litteroitu SDP-vaikuttajien ryhmähaastattelu 1990-luvulta. Kalevi Sorsan arkisto (HJ12.10). TA.

1399 Männistö-Funk 2017, 33.

1400 Mazzucato 2014.

1401 Ed. Kivitie eduskunnan välikysymyskeskustelussa 26.11.1980.

1402 Saari 1981, 147–148.

1403 *Suomen Kuvalehti* (29.7.1983). Teollisuusministeri Seppo Lindblom: Valtionyhtiöiden on pärjättävä omillaan.

1404 Puumalainen 1976, 94.

1405 Liiketaloustieteellinen tutkimuslaitos (1978). Tutkimus elektroniikka-alan markkinoiden kehityksestä Suomessa vv. 1974–1976. Sivu 107. Kauppa- ja teollisuusministeriön kauppaosaston arkisto (Tutkimukset 1976–1978, Hg:5). KA.

1406 Iivari 2009, 119; Herranen 2009, 115–116, 119. Ainakin aluksi rahasto suosi valtionyhtiöitä.

1407 Esim. Särkikoski 2007, 230–231; ks. Gustafsson 2010; Nevalainen & Yliaska 2021.

1408 Komiteamietintö 1980:55, 105, 111, 112, 168.

1409 Komiteamietintö 1981:59, 24, 34.

https://doi.org/10.21435/ha.153

1410 Esim. Colli & Nevalainen 2020.

1411 Megginson 2017.

1412 Esim. *Helsingin Sanomat* (11.7.2021). Intel suunnittelee ainakin 20 miljardin dollarin sirutehdasinvestointia Eurooppaan, tuotantolaitokselle etsitään nyt paikkaa.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Lähteet

VALTIOPÄIVIEN VIRALLISJULKAISUT

Kertomussarjat
Kertomus hallituksen toimenpiteistä (kertomusvuodet 1976–1980)
Valtioneuvoston oikeuskanslerin kertomus vuodelta 1979 (valtiopäivät 1980)
Valtiontilintarkastajain kertomus (kertomusvuodet 1976–1980)

Lakiesitykset eduskuntakäsittelyineen
Hallituksen esitys Eduskunnalle lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1975 tulo- ja menoarvioon (HE17/1975); Valtiovarainvaliokunnan mietintö n:o 27 hallituksen esityksen johdosta ja muutoksista vuoden 1975 tulo- ja menoarvioon; Eduskunnan vastaus hallituksen esitykseen lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1975 tulo- ja menoarvioon, eduskuntakeskustelu 15.5.1975.
Hallituksen esitys Eduskunnalle Valco Oy:n ulko- ja kotimaisten lainojen valtion takauksista (HE28/1977); Valtiovarainvaliokunnan mietintö n:o 7 hallituksen esityksen johdosta Valco Oy:n ulko- ja kotimaisten lainojen valtion takauksista; eduskuntakeskustelu (ainoa käsittely) 18.3.1977.
Hallituksen esitys Eduskunnalle Valco Oy:n ulko- ja kotimaisten lainojen valtion takauksista (HE6/1979); Valtiovarainvaliokunnan mietintö n:o 5 hallituksen esityksen johdosta Valco Oy:n ulko- ja kotimaisten lainojen valtion takauksista (VaVM 5/1979); eduskuntakeskustelut 24.4., 4.5.1979, 22.5.1979.
Hallituksen esitys Eduskunnalle lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon (HE40/1979); Valtiovarainvaliokunnan mietintö n:o 17 hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon (VaVM 17/1979); eduskuntakeskustelut 22.5.1979, 7.6.1979 ja 8.6.1979.
Hallituksen esitys Eduskunnalle lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon (HE75/1979); eduskuntakeskustelu 25.10.1979.
Hallituksen esitys Eduskunnalle Valtra Oy:n koti- ja ulkomaisten lainojen valtion takauksista (HE76/1979); Valtiovarainvaliokunnan mietintö n:o 42 hallituksen esityksen johdosta Valtra Oy:n koti- ja ulkomaisten lainojen valtion takauksista (VaVM 42/1979); Eduskuntakeskustelut 26.9.1979, 25.10.1979, 26.10.1979.
Eduskunnassa valtiontilintarkastajain kertomuksen vuodelta 1978 käsittelyn yhteydessä käyty keskustelu 15.4.1980.
Hallituksen esitys Eduskunnalle lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1980 tulo- ja menoarvioon (HE187/1980); Valtiovarainvaliokunnan mietintö n:o 85 hallituksen esityksen johdosta lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1980 tulo- ja menoarvioon. Eduskuntakeskustelut 4.11.1980, 10.11.1980, 11.12.1980.

Suulliset kysymykset
SK 177/1979 Valco Oy:n salassapidon perusteista (25.10.1979)
SK 150/1980 Valco Oy:n vastuukysymysten selvittämisestä kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmässä (24.4.1980)

https://doi.org/10.21435/ha.153

SK 369/1980 Poikkeuksellisesta esittelymenettelystä valtioneuvostossa päätettäessä Valco Oy:tä koskevia asioita (20.11.1980)

Välikysymys
Ed. Sillantauksen välikysymys, joka koskee valtiojohtoisen kuvaputkitehtaan jatkamisen edellytyksiä ja tuotannon lopettamisen seuraamuksia. Eduskuntakeskustelut 7.11.1980, 11.11.1980, 26.11.1980, 28.11.1980.
Muut valiokuntamietinnöt
Perustuslakivaliokunnan mietintö n:o 4 edustaja V. Vennamon ym. ja edustaja Leppäsen ym. allekirjoittamien kirjelmien johdosta, jotka sisältävät muistutuksen eräiden entisten valtioneuvoston jäsenten ja oikeuskanslerin virkatointen lainvastaisuudesta (1980 vp.- PeVM n:o 4)
Perustuslakivaliokunnan mietintö n:o 71 edustaja Junnilan ja kuuden muun edustajan allekirjoittaman kirjelmän johdosta, joka sisältää muistutuksen pääministeri Kalevi Sorsan virkatoimien lainvastaisuudesta (1978 vp. PeVM n:o 71)

MUUT VIRALLISJULKAISUT

KTM-81-komitean mietintö (1981). Komiteamietintö 1981:59.
Teknologiakomitean mietintö (1980). Komiteamietintö 1980:55.
Teollistamiskomitean mietintö (1951). Komiteamietintö 1951:12.
Teollisuusneuvottelukunnan mietintö: Teollisuuspoliittinen ohjelma (1980). Komiteamietintö 1980:12.
Teollisuustoimikunta 1975:n mietintö (1975). Komiteamietintö 1975:47.
Valtionyhtiölainsäädäntötyöryhmä (1989). Kauppa- ja teollisuusministeriö.
Valtionyhtiötoimikunta (1962). Komiteamietintö mon. 1962:44.
Valtionyhtiötyöryhmä (1993). Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportteja 22/1993.

ARKISTOLÄHTEET

FINNVALCO OY, ELINKEINOELÄMÄN KESKUSARKISTO ELKA

Yritystä koskevat asiakirjat (447/1)
Saapuneet kuukausiraportit eri tehtailta (447/2)
Kirjeenvaihto (447/5)
Hallituksen kokouspöytäkirjat 1979–1982; Kirjeitä hallitukselle 1980–1981 (447/6)
Yhtiökokoukset, yhtiöjärjestykset, Kaupparekisteri-ilmoitukset (447/7)
Finnvalcon lopettamiseen liittyvät asiakirjat (447/8)

HENKILÖARKISTOT, TYÖVÄENARKISTO TA

Reino Breilinin arkisto (kirjeet 1971–1980).

https://doi.org/10.21435/ha.153

Jermu Laineen arkisto (HEA2, HEA4 ja HEA7).
Kalevi Sorsan arkisto
Valco Oy 1976–1978 – yhtiökokoukset, hallintoneuvoston pöytäkirjat (HJ12.1)
Valco Oy 1976 – johtokunnan pöytäkirjat (HJ12.2)
Valco Oy 1977 – johtokunnan pöytäkirjat (HJ12.3)
Valco Oy 1978 – johtokunnan pöytäkirjat (HJ12.4)
Valco Oy 1979 – johtokunnan pöytäkirjat (HJ12.5)
Valco Oy 1973–1981 – valtion elektroniikkateollisuus, Salora, holdingyhtiö, Valcon tila (HJ12.6)
Valco Oy 1979, 1981 – eduskuntakäsittelyt (HJ12.7)
Valco Oy 1980 – eduskuntakäsittelyt (HJ12.8)
Valco Oy 1978–1979 – Salora-tutkinta, kuulustelupöytäkirjat (HJ12.9)
Valco Oy 1974–1981 – Muisteluita Valcosta, selvityksiä, lehtileikkeitä (HJ12.10)
Käsikirjoitukset 1993 – muistelmien tulevia osia varten kerättyä aineistoa ja luonnoksia (U30)

KAUPPA- JA TEOLLISUUSMINISTERIÖ, KANSALLISARKISTO KA

Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportteja (Ucc:17, Ucc:18).
Tutkimukset ja julkaisut, jotka eivät ole vapaakappalekirjastoissa 1989–1989 (Ucha:79).
Kauppa- ja teollisuusministeriön teollisuusosaston arkisto. Tutkimukset ja projektit (1968–1973) (Hf:2); Tutkimukset ja projektit (1972–1979) (Hf:3).
Kauppa- ja teollisuusministeriön kauppaosaston arkisto. Yleistä ulkomaankaupasta (Hf:3); Tutkimukset 1976–1978 (Hg:5).

NOKIA OY / ELINKEINOELÄMÄN KESKUSARKISTO ELKA

Kulutuselektroniikan tutkimus ja tuotekehitys, Salora Kosk. Va 4, ltt, Valco (3777:87)
Kari Kairamo, SDP-taustam., Televa/Telefenno 1975–1979
Kari Kairamo, Valtionyhtiöt –1986
Sakari Salminen, Nokia-Telefenno, Telefennon synty ja sen vaiheita 1976–1980
Televan arkisto, Kanervan kansio

SALORA OY, ELINKEINOELÄMÄN KESKUSARKISTO ELKA

Kotimaiset lehtileikkeet, syyskuu 1979 (47)
Kotimaiset lehtileikkeet, 1978 (647)
Kotimaiset lehtileikkeet, marraskuu 1977–joulukuu 1978 (658)
Lehtileikkeet, 1979 (659)
Valco lehtileikkeet, tammikuu 1974–syyskuu 1979 (661)
Valco lehtileikkeet, tammikuu 1979–helmikuu 1979 (662)
Kotimaiset ”jupakka”, Valco lehtileikkeet maaliskuu 1979–syyskuu 1979 (664)
Kotimaiset lehtileikkeet, huhtikuu 1979–syyskuu 1979 (666)
Kotimaiset lehtileikkeet, myös Valco syyskuu 1979–lokakuu 1979 (669)

https://doi.org/10.21435/ha.153

Kotimaiset lehtileikkeet, Valco ym. marraskuu 1979–helmikuu 1980 (671)
Kotimaiset lehtileikkeet, Valco ym. 1979–1980 (672)
Kotimaiset Valco lehtileikkeet 1975–1985 (673)
Valco hallintoneuvoston pöytäkirjat ja kirjeenvaihto, 1976–1978 (878)
Valco hallintoneuvoston pöytäkirjat ja kirjeenvaihto, 1976–1979 (879)
Valco johtokunnan pöytäkirjat ja kirjeenvaihto, 1976–1980 (880)
Valco johtokunnan pöytäkirjat ja kirjeenvaihto, 1976–1977, 1979 (881)
Valco hallintoneuvoston pöytäkirjat ja kirjeenvaihto, 1976–1978, 1980 (882)
Valco hallintoneuvoston pöytäkirjat ja kirjeenvaihto, 1976–1977, 1980 (883)

SUOMEN SOSIALIDEMOKRAATTINEN PUOLUE, TYÖVÄENARKISTO TA

SDP eduskuntaryhmä, Valco/Valtra 1979–1981
SDP puoluetoimikunta, keskustelumuistio (valittu tietokannaksi hakusanoilla kuten ”Valco”, ”elektroniikka” ja ”Salora”): 6.11.1975, 22.1.1976, 19.2.1976, 6.3.1976, 15.6.1978, 29.1.1980 (liite), 7.2.1980, 6.11.1980, 27.11.1980, 4.12.1980, 11.12.1980, 28.5.1981, 11.6.1981, 15.10.1981, 12.11.1981, 30.5.1985.
SDP puoluetoimikunta, liitteet 1980, 39–46, 95A, 122–153, 436–469, 470–519.
SDP 34. puoluekokouspöytäkirja.
Pääjohtaja Jermu Laineen haastattelu 27.2., 28.2., ja 1.3.1995.

UUDEN SUOMEN LEIKEARKISTO, KANSALLISARKISTO KA

Uuden Suomen leikearkisto 527: Talouselämä (1976–1981)

MUUT ARKISTOT, ELINKEINOELÄMÄN KESKUSARKISTO ELKA

Edgar Lindblom (1987). Kaupunginjohtaja Aaro Mäkelän haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura.
Edgar Lindblom (1994). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen ja insinööri Reijo Metson haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura.
Edgar Lindblom (8.4.1987). Diplomi-insinööri Erkki Suhosen haastattelu. Vuoksenlaakson Teknillinen Seura. ELKA.
Rautaruukki Oy, Valtionyhtiöt (10720:1390).

URHO KEKKOSEN ARKISTO, UKA

UKA 21/197 5. Salora-oikeudenkäynti (UKA.2.1:6)
UKA 21/197 7. Valcon asia (UKA.2.1:4)
UKA 21_157 b, Sisäpolitiikka, talouspolitiikka (UKA.2.1)
Kirjeenvaihtoa (A-H, 1980)
UKK:lle lähetetyt informaatioaineistot muilta kuin UM:ltä 1973–1980
Henkilökohtaisia, salaisia kirjeitä, muistioita ym. 1978.

https://doi.org/10.21435/ha.153

LEHDET

Aamulehti, Alibi, Apu, Suomen Sosialidemokraatti, Elektroniikka, Etelä-Saimaa, Helsingin Sanomat (luettu Päivälehden arkistossa), Iltalehti, Iltaset, Ilta-Sanomat, Itä-Savo. Kainuun Sanomat, Kaleva, Kansan Uutiset, Kauppalehti, Salon Seudun Sanomat, Seura, Suomen Kuvalehti, Talouselämä, Teollisuus, Turun Päivälehti, Turun Sanomat, Uusi Suomi, Ylä-Vuoksi, Valcotieto

KIRJALLISUUSLÄHTEET

Elämäkerrat ja muistelmat

Björlund, Nils (1983). *Kakkosmies*. Helsinki: Otava.
Blofield, Antti; Vuoristo, Pekka (1985). *Kalevi Sorsan suuri rooli*. Helsinki: Kirjayhtymä.
Cantell, Jorma (2008). *Tyhjäntoimittajan tunnustuksia*. Viestintäkanavat Oy.
Eriksson, Nils [nimimerkki] (1979). *Operaatio Valco-Salora: Tosikertomus elävästä elämästä*. Tampere: Kustannuspiste Oy.
Iivari, Ulpu (2009). *Lähikuvassa Ulf Sundqvist*. Helsinki: Otava.
Junnila, Tuure (1980). *Toisinajatteleva Kekkosen tasavallassa*. Helsinki: WSOY.
Karjalainen, Ahti; Tarkka, Jukka (1989). *Presidentin ministeri: Ahti Karjalaisen ura Urho Kekkosen Suomessa*. Helsinki: Otava.
Koivisto, Mauno (1978). *Väärää politiikkaa*. Helsinki: Kirjayhtymä.
Laine, Jermu (1998). Säädellyn talouden aika. Teoksessa: *Talous ja itsenäisyys*. Studia Economica. Helsinki: Helsingin Kauppakorkeakoulu.
Lehto, Sakari (1996). *Muistikuvia ja merkintöjä: Teollisuuden piirissä koettua*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.
Liikanen, Erkki (2019). *Olin joukon nuorin*. Helsinki: Otava.
Lindblom, Olavi (1981). *Pitkällä palkilla*. Helsinki: Tammi.
Lindblom, Seppo (2009). *Manun matkassa*. Helsinki: Otava.
Lipponen, Paavo (2014). *Murrosten aika: Muistelmat 1979–1995*. Helsinki: WSOY.
Lipponen, Paavo (2009). *Muistelmat 1*. Helsinki: WSOY.
Meinander, Henrik (2022). *Kansakunnan kakkonen: Kalevi Sorsan poliittinen toiminta 1969–1993*. Helsinki: Otava.
Niemi, Ilkka (2004). Kilpailutalouden pitkospuut. Teoksessa Juhani Jokinen, Päivi Kari ja Martti Virtanen (toim.), *Kilpailun puolella: Uutta väylää avaamassa* (sivut 15–22). Helsinki: Kilpailuvirasto.
Ollila, Jorma; Saukkomaa, Harri (2013). *Mahdoton menestys: Kasvun paikkana Nokia*. Helsinki: Otava.
Pietiäinen, Tuomo; opiskelijatyöryhmä (2012). *Wahlroo$: Epävirallinen elämäkerta*. Helsinki: Into.
Pokka, Hannele (2019). *Talvivaaran sisäpiirissä*. Helsinki: Otava.
Rekola, Esko (1998). *Viran puolesta*. Porvoo: WSOY.
Ruohonen, Pentti (1981). *Keijo Liinamaa: Sovinnon mies*. Porvoo: WSOY.
Saari, Lauri (1981). *Valcoinen kirja*. Helsinki: Tammi.
Saari, Matti (2001). *Kari Kairamo: Kohtalona Nokia*. Helsinki: Loisto.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Sainio, Pentti (1982). *Ministeri Mattila: Presidentin mies*. Porvoo: WSOY.
Seppinen, Jukka (1997). *Ahti Karjalainen: Poliittinen elämäkerta*. Helsinki: Otava.
Siilasmaa, Risto & Fredman, Catherine (2018). *Paranoidi optimismi: Näin johdin Nokiaa murroksessa*. Helsinki: Tammi.
Simon, John (2009). *Koneen ruhtinas: Pekka Herlinin elämä*. Helsinki: Otava.
Sorsa, Kalevi (2003). *Kansankoti ja punamulta*. Helsinki: Otava.
Stenbäck, Pär (2009). *Kriisejä ja katastrofeja: Poliittinen ja humanitaarinen työni*. Helsinki: Schildts.
Suomi, Juhani (2004). *Urho Kekkosen päiväkirjat 4, 1975–81*. Helsinki: Otava.
Suomi, Juhani (2000). *Umpeutuva latu: Urho Kekkonen 1976–1981*. Helsinki: Otava.
Suomi, Juhani (1998). *Liennytyksen akanvirrassa: Urho Kekkonen 1972–1976*. Helsinki: Otava
Suomi, Juhani (1990). *Kuningastie: Urho Kekkonen 1950–1956*. Helsinki: Otava.
Tuokko, Yrjö (2008). *Reviisori Raudusta: Muistikuvia, mietteitä ja ajatuksia 70 vuoden varrelta*. Tuokko Tilintarkastus Oy.
Vesikansa, Jyrki (2013). *Mattila, Olavi Johannes (1918–2013)*. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura: Kansallisbiografia. http://urn.fi/urn:nbn:fi:sks-kbg-000674
Vesikansa, Jyrki (2004). *Nokian Nalle: Vuorineuvos Björn Westerlundin elämänvaiheita*. Helsinki: Otava.
Virolainen, Johannes (1991). *Viimeinen vaalikausi*. Helsinki: Otava.
Virtanen, Aarni (2018). *Vennamo: Mies ja hänen puolueensa*. Helsinki: Art House.
Väyrynen, Paavo (1993). *On totuuden aika: Tosiasioita ja muistikuvia Urho Kekkosen Suomesta*. Porvoo, Helsinki, Juva: WSOY.

ALKUPERÄISLÄHTEENÄ KÄYTETTY KIRJALLISUUS

Huovinen, Pentti; Kaurinkoski, Tuula; Nurminen, Matti; Pentikäinen, Anja ja Virtamo, Keijo (1982). *Kuka kukin on 1982*. Helsinki: Otava.
Kekkonen, Urho (1952). *Onko maallamme malttia vaurastua?* Helsinki: Otava.
Lauantaiseura [Aarno Laitinen, Arto Astikainen, Kalle Heiskanen, Ritva Remes, Hannu Savola, Anneli Sundberg ja Janne Virkkunen] (1981). *Tamminiemen pesänjakajat: Kekkonen lähtee – kuka tulee?* (2. painos). Tampere: Kustannus-vaihe Ky.
Lumenko, Jukka (1977). *Imatran työssäkäyntialueen työvoimavarat, erityisesti Valco Oy:n kannalta*. Työvoimapoliittisia selvityksiä N:o 13. Helsinki: Työvoimaministeriön suunnitteluosasto.
Mitä-missä-milloin: Kansalaisen vuosikirja 1983 (1983). Helsinki: Otava.

TUTKIMUSKIRJALLISUUS

Aaltonen, Aarre (1993). Nokian elektroniikkateollisuuden synty: Nuorten kokeilijoiden ja keksijöiden pajasta huipputeollisuudeksi. Teoksessa Martti Tienari (toim.), *Tietotekniikan alkuvuodet Suomessa* (108–126). Helsinki: Tietotekniikan liitto ja Suomen atk-kustannus.
Aharoni, Yair (2018). The Evolution of State-Owned Multinational Enterprise Theory. Teoksessa Cuervo-Casurra, A. (toim.), *State-Owned Multinationals: Governments in Global Business* (sivut 9–44). Palgrave Macmillan.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Ahonen, Pertti (1987). *Valtion liiketoiminta, hallinnon teoriat ja finanssihallinto*. Turku: Åbo Akademis Förlag.

Blom, Anders (2018). *Talouden eturyhmät politiikan sisäpiirissä: Tutkimus liike-elämän poliittisesta vaikuttamisesta kolmikantaisessa Suomessa 1968–2011*. Turku: Turun yliopisto.

Bruton, Garry; Peng, Mike; Ahlstrom, David; Stan, Ciprian ja Xu, Kehan (2015). State-Owned Enterprises Around the World as Hybrid Organizations. *The Academy of Management Perspectives, 29*(1), 92–114.

Carr, David (2018). Reflection on temporal perspective: The use and abuse of hindsight. *History and Theory,* 57(4), 71–80.

Chadeau, Emmanuel (2000). The Rise and Decline of State-Owned Industry in Twentieth-Century France. Teoksessa Toninelli, Pier Angelo (toim.), *The Rise and Fall of State-Owned Enterprise in the Western World* (sivut 185–207). Cambridge: Cambridge University Press.

Chandler, Alfred Dupont; Hikino, Takashi ja Von Nordenflycht, Andrew (2005). *Inventing the electronic century: The epic story of the consumer electronics and computer industries*. Cambridge MA: Harvard University Press.

Colli, Andrea ja Nevalainen, Pasi (2020). State-Owned Enterprises. Teoksessa da Silva Lopes, Teresa; Lubinski, Christina ja Tworek, Heidi (toim.), *The Routledge Companion to the Makers of Global Business* (sivut 294–311). Lontoo ja New York: Routledge.

Cuervo-Cazurra, A.; Inkpen, A.; Musacchio, A. ja Ramaswamy, K. (2014). Governments as owners: State-owned multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 45, 919-942.

Cuervo-Cazurra, Alvaro ja Cheng, Li (2021). State ownership and internationalization: The advantage and disadvantage of stateness. *Journal of World Business*, *56*.

Danneels, Erwin (2011). Trying to become a different type of company: Dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal,* 32(1), 1–31.

Den Engelsen, Daniel (2008). *Manufacturing of CRTs in Historic Perspective*. https://www.researchgate.net/publication/279447367_Manufacturing_of_CRTs_in_Historic_Perspective (tarkistettu 26.8.2022).

Epperson, Bruce (2000). Failed Colossus: Strategic Error at the Pope Manufacturing Company, 1878–1900. *Technology and Culture, 41*(2), 300–320.

Finkelstein, Sydney (2005). When bad things happen to good companies: Strategy failure and flawed executives. *Journal of Business Strategy,* 26(2), 19–28.

Fridenson, Patrick (2015). Japanese-French business encounters since 1952: Two opponent relations. *Entreprises et histoire*, 3, 36-56.

Gustafsson, Robin (2010). *Awareness Institutional Entrepreneurship, and Contradictions in Emerging Technological Fields*. Helsinki: Teknillinen Korkeakoulu, Informaatio- ja luonnontieteiden tiedekunta.

Hajba, Sirpa (1984). *Tavoitejohtaminen suomalaisessa liikkeenjohdollisessa kirjallisuudessa*. Turku: Turun Kauppakorkeakoulu.

Hakkarainen, Anna-Kaisa (2008). *Aika ennen aluepolitiikkaa: Pohjoisen kehityshankkeet ja alueiden kehittämisen idea 1950-luvun Suomessa*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Maantieteiden laitos.

Hannikainen, Matti ja Eloranta, Jari (2019). Palveluiden ja tulonsiirtojen yhteiskunta. Teoksessa Jaana Laine, Susanna Fellman, Matti Hannikainen ja Jari Ojala (toim.), *Vaurastumisen vuodet* (sivut 19–38). Helsinki: Gaudeamus.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Heikkinen, Sakari ja Tiihonen, Seppo (2010). *Hyvinvoinnin turvaaja: Valtiovarainministeriön historia 3* (1966–2009). Helsinki: Edita.

Herranen, Timo (2009). *Valtion raha vauhditti: Suomen erityisrahoituksen historia.* Helsinki: Finnvera; Edita.

Hoffman, Kai (2019). Suomen teollisuuden yleiskehitys. Teoksessa Jaana Laine, Susanna Fellman, Matti Hannikainen ja Jari Ojala (toim.), *Vaurastumisen vuodet* (sivut 150–175). Helsinki: Gaudeamus.

Häikiö, Martti (2001). *Nokia Oyj:n historia 1: Fuusio – Yhdistymisten kautta suomalaiseksi monialayritykseksi 1865–1982.* Helsinki: Edita.

Hänninen, Jyri (2019). Yleishyödyllinen perhe: Julkisen rahan lähteestä kasvaa yksityinen asuntojätti. Teoksessa Jyri Hänninen ja Jarno Liski (toim.), *Keskustan valtakunta: kertomus rahasta, vallasta ja korruptiosta* (sivut 73–98). Helsinki: Into.

Inkpen, Andrew; Choudhury, Nandan (1995). The seeking of strategy where it is not: Towards a theory of strategy absence. *Strategic Management Journal,* 16(4), 313–323.

Isohookana-Asunmaa, Tytti (2006). *Virolaisen aika: Maalaisliitosta Keskustapuolue 1963–1981.* Porvoo: WSOY.

Jensen-Eriksen, Niklas (2018). Capitalism Under Attack: Economic Elites and Social Movement in Post-War Finland. Teoksessa Stefan Berger ja Marcel Boldorf (toim.), *Social Movements and the Change of Economic Elites in Europe after 1945* (sivut 199–217). Cham: Palgrave Macmillan.

Jouslehto, Olavi (2000). Koiviston kauden lopusta Martti Ahtisaareen. Teoksessa Olavi Jouslehto ja Jaakko Okker (toim.), *Tamminiemestä Mäntyniemeen* (sivut 140–155). Helsinki: WSOY.

Junka, Teuvo (2010). *Valtionyhtiöt 1975–2008.* Helsinki: Valtion Taloudellinen Tutkimuskeskus.

Kalpa, Harri (1978). *Saloran viisi vuosikymmentä.* Salo: Salora.

Karhu, Sami (2006). *Virasto-oloja suursiivoamaan: Valtionhallinnon rationalisointi- ja kehittämistyö 1940-luvulta 1990-luvulle.* Helsinki: Valtiovarainministeriö.

Kari, Markus (2016). *Suomen rahoitusmarkkinoiden murros 1980-luvulla: Oikeushistoriallinen tutkimus.* Helsinki: Into.

Kauhanen, Juhani (2015). Palkkaus ja palkitseminen: Markkoja, euroja ja etuja. Teoksessa Juhani Kauhanen, Sirkka Leppävuori, Leena Malin ja Seppo Mansukoski (toim.), *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015: Ihmisistä on kysymys* (sivut 132–139). Espoo: Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu.

Kipping, Mathias ja Lamberg, Juha-Antti (2017). History in Process Organization Studies: What, why and how. Teoksessa Langley, A. ja Tsoukas, H. (toim.), *The SAGE Handbook of Process Organization Studies* (sivut 303–319). SAGE Publications.

Koivuniemi, Jussi (2018). Tehtaiden Suomi ja deindustrialisaatio 1900–2000. Teoksessa Pertti Haapala (toim.), *Suomen rakennehistoria: Näkökulmia muutokseen ja jatkuvuuteen (1400–2000).* Tampere: Vastapaino.

Koivuniemi, Jussi (2011). *Sukuyhtiön aika: Rosenlew 1853–1987.* Pori: Rosenlew-museo, Satakunnan museo.

Koivusalo, Mikko (2001). *Maailman huipulle: Suomen elektroniikan menestystarina.* Espoo: Cetonia Systems.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Koivusalo, Mikko (1995). *Kipinästä tuli syttyy: Suomalaisen radiopuhelinteollisuuden kehitys ja tulevaisuuden haasteet*. Espoo: Cetonia Systems.

Koroma, Johannes (2015). *Suomalaisten hyvinvointia rakentamassa: Teollisuuden keskusliiton historia*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Kuisma, Markku (2016). *Valtion yhtiöt*. Helsinki: Siltala.

Kuisma, Markku (2016b). *Mikä on totuus valtion yhtiöistä?* Helsinki: Kalevi Sorsa-säätiö.

Kuisma, Markku (2004). *Kahlittu raha, kansallinen kapitalismi: Kansallis-Osake-Pankki 1940–1995*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Kuisma, Markku (1997). *Kylmä sota, kuuma öljy: Neste, Suomi ja kaksi Eurooppaa, 1948–1979*. Helsinki: WSOY.

Kuusterä, Antti (2019). Rahoitusmarkkinoiden murrokset ja muutokset. Teoksessa Jaana Laine, Susanna Fellman, Matti Hannikainen ja Jari Ojala (toim.), *Vaurastumisen vuodet* (sivut 60–88). Helsinki: Gaudeamus.

Lamberg, Juha-Antti; Lubinaite, Sandra; Ojala, Jari & Tikkanen, Henrikki (2019). The curse of agility: The Nokia Corporation and the loss of market dominance in mobile phones 2003–2019. *Business History, 63*(4), 574–605.

Lamberg, Juha-Antti; Ojala, Jari ja Peltoniemi, Mirva (2018). Thinking about industry decline: A qualitative meta-analysis and future research directions. *Business History, 60*(2), 127–156.

Lavonen, Petri (2005). *Radiopajoista matkapuhelinteollisuuteen: Salon elektroniikkateollisuuden historia (1925–2005)*. Salo: Salon kaupunki.

Leino-Kaukiainen, Pirkko ja Vares, Vesa (2008). *Suomalaiskansallinen Kokoomus III: Kansallisen Kokoomuspuolueen historia 1945–1966*. Helsinki: Edita.

Leinonen, Hannu (2016). *Laiska jättiläinen: Viisi syytä, miksi valtion omistusten keventäminen hyödyttäisi Suomea*. EVA-analyysi no. 50. Helsinki: Elinkeinoelämän valtuuskunta.

Lindén, Carl-Gustav (2021). *Kingdom of Nokia: How a nation served the needs of one company*. Helsinki: Helsinki University Press.

Lintuniemi, Raimo ja Puisto, Juhani (1977). *Asa 50, 1927–1977*. Turku: Asa Radio Oy.

Lucas Jr., Henry, ja Goh, Jie Mein (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. *The Journal of Strategic Information Systems,* 18(1), 46–55.

Luoma, Mikko ja Viitala, Riikka (2015). Suomalainen henkilöstöjohtaminen kirjallisuuden valossa: Omaa, lainattua vai yhdisteltyä? Teoksessa Juhani Kauhanen, Sirkka Leppävuori, Leena Malin ja Seppo Mansukoski (toim.), *Henkilöstöjohtaminen Suomessa 1960–2015: Ihmisistä on kysymys* (sivut 15–41). Espoo: Aalto-yliopiston Kauppakorkeakoulu.

Manninen, Ari (2003). *Näin tehtiin Suomesta tietoyhteiskunta*. Helsinki: Talentum.

Marttila, Jouko (2016). *Hillitty markkinatalous: Kokoomuksen ja SDP:n lähentyminen ja hallitusyhteistyö 1980-luvulla*. Helsinki: Helsingin yliopisto, Valtiotieteellinen tiedekunta.

Matala, Saara (2019). *The Finlandisation of Shipbuilding: Industrialisation, the State, and the Disintegration of a Cold War Shipbuilding System*. Espoo: Aalto-yliopisto, Insinööritieteiden korkeakoulu.

Mazzucato, Mariana (2014). *The Entrepreneurial State: Debunking public vs. private sector myths*. Lontoo: Anthem Press.

Megginson, William (2017). Privatization, State Capitalism, and State Ownership of

https://doi.org/10.21435/ha.153

Business in the 21st Century. *Foundations and Trends in Finance*. https://ssrn.com/abstract=2846784 (tarkistettu 11.3.2021).
Michelsen, Karl-Erik (2013). *Kone: Perhe, yrittäjyys ja yritys teollisuuden vuosisadalla*. Helsinki: Otava.
Miettunen, Katja (2014). Muistelu historiantutkimuksen haasteena ja mahdollisuutena. Teoksessa Jani Hakkarainen, Mirja Hartimo ja Jaana Virta (toim.), *Muisti* (sivut 167–177). Tampere: Tampereen yliopisto.
Miklóssy, Katalin (2014). Competition for popularity: Song contests and interactive television in communist Hungary. Teoksessa Katalin Miklóssy & Melanie Ilic (toim.), *Competition in socialist society* (sivut 107–124). Abingdon: Routledge.
Millward, R. (2013). *The State and Business in the Major Powers: An Economic History 1815–1939*. Lontoo: Routledge.
Millward, R. (2011). Public Enterprise in the Modern Western World: An Historical Analysis. *Annals of Public and Cooperative Economics*, 82(4), 375–398.
Musacchio, Aldo; Lazzarini, Sergio ja Aguilera, Ruth (2015). New Varieties of State Capitalism: Strategic and Governance Implications. *The Academy of Management Perspectives, 29*(1), 115–131.
Männistö-Funk, Tiina (2017). Noin sata vuotta teollisuutta & teknologiaa: Läpileikkauksia Suomesta tekniikan maana. Teoksessa Tiina Männistö-Funk (toim.), *Miten Suomesta tuli tekniikan maa* (sivut 11–52). Tekniikan museon julkaisuja 8. Helsinki: Tekniikan museo.
Mölsä, Seppo (2016). Rakentamisen musta kirja: Rötösherroja ja kartellien solmijoita. *Rakennuslehti 50 vuotta*. https://www.rakennuslehti.fi/2016/10/rakentamisen-musta-kirja-rotosherroja-ja-kartellien-solmijoita/ (tarkistettu 27.11.2020).
Nevalainen, Pasi (2014). *Virastosta liikeyritys: posti- ja telelaitoksen muutosprosessi 1930–1994*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
Nevalainen, Pasi & Yliaska, Ville (2021). From State-Owned Smokestacks to Post-industrial Dreams: The Finnish Government in Business, 1970–2010. *Business History*, 63(8), 1327–1356.
Nordman, Elias (2022). Valtion omistuksen tarkoitus: omistajaohjauksen asettamien henkilöedustajien pitkän aikavälin tarkastelu. Aalto-yliopisto, Tuotantotalouden laitos. https://aaltodoc.aalto.fi/handle/123456789/114451 (tarkistettu 26.8.2022)
Ojala, Jari ja Karonen, Petri (2008). Business: Rooted in Social Capital over the Centuries. Teoksessa Jari Ojala, Jari Eloranta ja Jukka Jalava (toim.), *The Road to Prosperity: An Economic History of Finland* (sivut 93–125). Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
Outinen, Sami (2015). *Sosiaalidemokraattien tie talouden ohjailusta markkinareaktioiden ennakointiin: Työllisyys sosiaalidemokraattien politiikassa Suomessa 1975–1998*. Helsinki: Into.
Paavonen, Tapani (2019). Avoimen talouden kausi. Teoksessa Jaana Laine, Susanna Fellman, Matti Hannikainen ja Jari Ojala (toim.), *Vaurastumisen vuodet* (sivut 89–114). Helsinki: Gaudeamus.
Pajarinen, Mika ja Ylä-Anttila, Pekka (1998). *Ulkomaiset yritykset Suomessa: Uhka vai uusi mahdollisuus?* Helsinki: Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos.
Paju, Petri (2017). Pienten askelten voimaa: Suomalaisen teknisen osaamisen karttuminen.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Teoksessa Tiina Männistö-Funk (toim.), *Miten Suomesta tuli tekniikan maa* (sivut 129–163). Tekniikan museon julkaisuja 8. Helsinki: Tekniikan museo.

Paju, Petri (1999). Computer Industry as a National Task: The Finnish Computer Project and the Question of State Involvement in the 1970s. *International Federation for Information Processing*, 171–184. https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-642-03757-3_18.pdf (tarkistettu 18.3.2021).

Paju, Petri ja Sulonen, Reijo (2010). Hans Andersin: Monipuolinen tietotekniikan suomalainen uranuurtaja. *Tekniikan Waiheita*, 4(10), 49–53.

Pihkala, Erkki (2001). *Suomalaiset maailmantaloudessa keskiajalta EU-Suomeen*. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.

Polanyi, Karl (2016). *Suuri murros: Aikakautemme poliittiset ja taloudelliset juuret*. Tampere: Vastapaino. Alkuteos 1944.

Pollock, Friedrich (1990). State Capitalism: Its Possibilities and Limitations. Teoksessa Andrew Arato ja Eike Gebhardt (toim.), *The Essential Frankfurt School Reader* (sivut 71–94). New York: Continuum. Alkuteos 1941.

Porter, Michael E. (1983). *Cases in Competitive Strategy.* Washington DC: Free Press.

Puisto, Juhani (2002). *Sinivalkoinen visio 75: Kidekoneesta digitelevisioon 1927–2002*. Turku: Oy Turun TV-tehdas Ab.

Puumalainen, Asko (1976). *Valtion teollinen yritystoiminta tuotantorakenteen täydentäjänä*. Helsinki: Helsingin yliopiston yleisen valtio-opin laitos.

Ranki, Risto (2012). *Niin siinä käy kun omistaa: Tarinaa valtionyhtiöistä*. Helsinki: Edita.

Roitto, Matti; Nevalainen, Pasi ja Kaarkoski, Miina (2020). Fuel for Commercial Politics: The Nucleus of Early Commercial Atomic Energy Policy in Three Acts. *Business History*.

Ruuskanen, Esa (2019). Energian tuotannon, kulutuksen ja sääntelyn murros. Teoksessa Jaana Laine, Susanna Fellman, Matti Hannikainen ja Jari Ojala (toim.), *Vaurastumisen vuodet* (sivut 246–273). Helsinki: Gaudeamus.

Räsänen, Erkki (1987). Automatisoinnin historiaa posti- ja telelaitoksessa. Teoksessa *Poimintoja puhelin- ja lennätintoimen historiasta* (sivut 21–39). Helsinki: Posti- ja telelaitos.

Saloila, Oiva; Salmelin, Teuvo ja Immonen, Teuvo (1980). *Televa 1945–1980: Sähköpajasta kehittyneeksi elektroniikkayhtiöksi*. Espoo: Televa.

Sandelin, Martin ja Partanen, Juha (2015). *Nokian jalokivi: Tarina suomalaisesta DX200 puhelinkeskuksesta*. Espoo: Mediakasvo JPA Oy.

Sihvonen, Antti; Lamberg, Juha-Antti ja Tikkanen, Henrikki (2022). *Managing Decline: A Research Overview.* Abingdon: Routledge.

Skurnik, Samuli (2005). *Suomalaisen talousmallin murros: Suljetusta sääntelytaloudesta kaksinapaiseen globaalitalouteen*. Helsinki: Helsingin kauppakorkeakoulu.

Streeck, Wolfgang (2015). *Ostettua aikaa: Demokraattisen kapitalismin lykätty kriisi*. Tampere: Vastapaino.

Särkikoski, Tuomo (2007). *Sitra: Tulevaisuus tehtävänä*. Helsinki: Edita.

Temin, Peter (1987). *The Fall of the Bell System*. Cambridge: Cambridge University Press.

Thatcher, Mark (1999). *The Politics of Telecommunications: National Institutions, Convergence and Change*. Oxford: Oxford University Press.

Thavenius, Robert (2017). *Elektroniska industrins ledande tråd: Ab Dahréntråd ock svensk lindningstrådsindustri 1945–1980*. Göteborg: University of Gothenburg, School of Business, Economics and Law.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Toivola, Keijo (1992). *Poimintoja teletoimen historiasta 4: Kertomus Suomen matkaviestinnästä.* Helsinki: Tele.

Toninelli, Pier-Angelo (2008). From private to public to private again: A long-term perspective on nationalization. *Analíse Social*, 43(4), 675–692.

Toninelli, Pier-Angelo (toim.) (2000). *The Rise and Fall of State-Owned Enterprise in the Western World.* Cambridge: Cambridge University Press.

Vares, Vesa (2017). *Suomalaiskansallinen Kokoomus IV: Korpivaellukselta vallan kahvaan. Kansallisen kokoomuspuolueen historia 1966–1987.* Jyväskylä: Docendo.

Vares, Vesa (1995). Voi voittajia! ”Voittajat” ja ”häviäjät” historiantutkimuksen metodisena ongelmana. Teoksessa Timo Soikkanen (toim.), *Lähihistoria: Teoriaan, metodologiaan ja lähteisiin liittyviä ongelmia* (sivut 130–165). Turku: Turun yliopisto.

Vänttinen, Ville (2015). *Pragmaattista talousnationalismia vai puhdasta idealismia? Suomen valtion televisio- ja kuvaputkiteollisuus, globaalit markkinat ja taloudellinen integraatio poliittisena kysymyksenä 1974–1980.* Itä-Suomen yliopisto: Historian- ja maantieteiden laitos.

Wilmi, Jorma (toim.) (1997). *Sotkamon historia.* Sotkamo: Sotkamon kunta, Sotkamon seurakunta, Sotkamo-seura.

Wright, Mike; Wood, Geoffrey; Musacchio, Aldo; Okhmatovskiy, Ilya; Grosman, Anna ja Doh, Jonathan (2021). State capitalism in international context: Varieties and variations. *Journal of World Business, 56*(2). 101–160.

Wuokko, Maiju (2016). *Markkinatalouden etujoukot: Elinkeinoelämän valtuuskunta, Teollisuuden keskusliitto ja liike-elämän poliittinen toiminta 1970–1980-lukujen Suomessa*. Helsinki: Helsingin yliopisto.

Wuokko, Maiju; Fellman, Susanna ja Kärrylä, Ilkka (2021). Victory through defence: Employers’ policy preferences and success in the industrial democracy reform process in Finland, 1960s–1970s. *Economic and Industrial Democracy*.

Vuori, T. O., ja Huy, Q. N. (2015). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*, *61*(1), 9–51.

Österlund, Timo (1997). Suurteollisuuden kauppala ja kaupunki. Teoksessa Anu Talka (toim.), *Imatran kirja* (91–141). Imatra: Imatran kaupunki.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Liite 1. Aikajana tärkeimmistä tapahtumista

SORSAN I HALLITUKSEN KAUSI (4.9.1972–13.6.1975)

8.–11.2.1974 Jouko Nordell, Kalevi Sorsa, Unto Lund ja Reino Breilin tapasivat Pirttiniemessä Rovaniemen lähistöllä.

9.2.1974 Valtionyhtiöiden toimiston muistio esitti Televan ja Valmetin Instrumenttitehtaan yhdistämistä.

9.–10.4.1974 Jermu Laine esitti Rovaniemellä pidetyssä seminaarissa sähköpaja Televasta valtionyhtiötä, johon koottaisiin valtion elektroniikkatoiminta.

25.4.1974 Lauri Saaren ”lautasliinamuistio”.

12.8.1974 Salora ehdotti kirjeitse kauppa- ja teollisuusministeri Jan-Magnus Janssonille kuvaputkiyhtiön perustamista. Kirje saapuu ministeriöön kaksi päivää myöhemmin.

14.8.1974 Valtionyhtiöiden ministerivaliokunta hyväksyi Saloran tarjouksen periaatteet.

21–26.8.1974 Kauppa- ja teollisuusministeriön toimistopäällikkö Lund sekä Saloran Martti Juva ja Matti Kaitera tutustuivat Hitachin värikuvaputkitehtaaseen.

4.9.1974 Valtionyhtiöiden ministerivaliokunta päätti ottaa kuvaputkiprojektin vuoden 1974 kolmanteen lisämenoarvioon.

17.9.1974 Valtionyhtiöiden ministerivaliokunta asetti valtion taholta neuvottelijat osakkuusneuvotteluihin.

11.11.1974 Lauri Saarea pyydettiin kuvaputkitehdashankkeen tekniseksi asiantuntijaksi. Saari nimitettiin projektin osa-aikaiseksi asiamieheksi 18.11.

25.11.1974 Lauri Saaren ensimmäinen kuvaputkiprojektin aikataulu.

16.12.1974 Nordell, Sorsa ja Lund kokoustivat kuvaputkiyhtiön perustamisesta pääministerin virkahuoneessa.

Joulukuussa 1974 Jouko Nordell lähetti valtionyhtiöiden ministerivaliokunnan jäsenille (pl. Laine) Salora Ortoperspecta 3001-stereolaitteet joulutervehdyksenä.

7.3.1975 Lauri Saari esitti yhdessä KTM erikoistutkijoiden kanssa teknologiatoimittajaksi Hitachia.

10.3.1975 Lauri Saari luovutti Matti Purasjoen kanssa kansliapäällikkö Wahlroosille loppulausunnon ”Suositus toimenpiteiksi valtion värikuvaputkiprojektissa”.

18.3.1975 Lauri Saarta kuultiin ministerivaliokunnassa.

30.4.1975 Valtionyhtiöiden ministerivaliokunta päätti, että Televasta tulisi muodostaa KTM:n alainen osakeyhtiö.

15.5.1975 Eduskunta hyväksyi kuvaputkitehtaan osakkeiden merkitsemisen lisämenoarvion yhteydessä (HE17).

16.5.1975 Valtionyhtiöiden ministerivaliokunta käsitteli kuvaputkitehdasasiaa.

21.5.1975 SDP:n sisäinen muistio ”Ehdotukset elektroniikkapolitikaksi”.

LIINAMAAN HALLITUKSEN KAUSI (13.6.–30.11.1975)

17.7.1975 Kuvaputkiasiaa käsiteltiin valtionyhtiöiden ministerivaliokunnassa.

13.8.1975 Kuvaputkitehtaan perustamista käsiteltiin hallituksen iltakoulussa.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Miettusen II hallituksen kausi (30.11.1975–29.9.1976)

18.12.1975 Valtionyhtiöiden ministerivaliokunta päätti Televan yhtiöittämisestä.
9.1.1976 Kuvaputkitehdas oli esillä hallituksen työllisyys- ja talouspoliittisessa ministerivaliokunnassa.
14.1.1976 Kuvaputkitehdasta käsiteltiin hallituksen iltakoulussa.
22.1.1976 Kauppa- ja teollisuusministeriö vahvisti Televan yhtiöjärjestyksen.
23.1.1976 Valtioneuvosto teki ylimääräisessä istunnossaan päätöksen kuvaputkitehtaan perustamisesta.
16.2.1976 Valcon perustava yhtiökokous. Osakassopimukset allekirjoitettiin.
16.2.1976 Valcon yhtiöjärjestys hyväksyttiin ja vahvistettiin.
19.2.1976 Valcon hallintoneuvoston ensimmäinen kokous. Toimitusjohtajaksi valittiin Lauri Saari.
20.2.1976 Valcon johtokunnan ensimmäinen kokous.
4.3.1976 Valcon hallintoneuvosto päätti, että kuvaputkitehdas rakennetaan Imatralle ja sivutehdas Savonlinnaan.
16.3.1976 Valtioneuvosto päätti, että Valcon toinen tehdas olisi rakennettava Sotkamoon.
1.4.1976 Lauri Saari aloitti Valcon toimitusjohtajana.
11.4.1976 Hitachin suunnitteluryhmä saapui Suomeen: kuvaputkitehtaan suunnittelu alkoi.
30.4.1976 Valcon hallintoneuvosto peruutti aiemman päätöksensä ja päätti komponenttitehtaan sijoittamisesta Sotkamoon.
7.5.1976 Valco merkittiin kaupparekisteriin.
7.5.–19.5.1976 Valcon toimiva johto matkusti Japaniin.
14.6.1976 Valco solmi vuokrasopimuksen tehdasalueen tontista Imatran kaupungin kanssa. Sopimus sisälsi oikeuden lunastaa tontti viiden vuoden kuluessa.
28.6.1976 Toimitusjohtaja Saari ilmoitti, että tehtaan koeajot alkaisivat 1.1.1978 ja varsinainen tuotanto 1.4.1978.
18.7.1976 Imatran tehtaan maanrakennustyötä koskeva urakkasopimus.
28.8.1976 Valco sai poikkeusluvan aloittaa rakennustyöt.
1.9.1976 Televa muuttui valtion omistamaksi osakeyhtiöksi.

Miettusen III hallituksen kausi (29.9.1976–15.5.1977)

15.11.1976 Ylimääräinen yhtiökokous päätti alkuperäisen suunnitelman mukaisesti korottaa osakepääoman 48 miljoonaan markkaan.
3.3.1977 Johtokunta päätti keskeyttää investoinnit, ellei tarvittavaa lupaa lainanottoon saataisi viikon kuluessa.
10.3.1977 Suomen Pankki antoi Valcolle luvan 60 miljoonan markan ulkomaiseen luottoon.
16.3.1977 Postipankki otti vastuun Valcon kotimaisen rahoituksen järjestämisestä ja valvonnasta.
18.3.1977 Eduskunta hyväksyi valtiontakauksen Valcon enintään 150 mmk ulko- ja kotimaisille lainoille vuosina 1977–1979.
13.5.1977 Imatran tehtaan harjannostajaiset.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Sorsan II hallituksen kausi (15.5.1977–26.5.1979)

1.6.1977 Helsingin konttori siirtyi osoitteeseen Töölöntullinkatu 8.

23.6.1977 Ylimääräinen yhtiökokous päätti suunnitelman mukaisesti korottaa osakepääoman 50 miljoonaan markkaan.

7.9.1977 Saloran veropetos ja heikko taloustilanne tulivat julkisuuteen.

20.9.1977 Sotkamon tehtaan rakennustyöt alkoivat.

20.1.1978 Imatran tehtaan käyttöönottokatselmus.

8.2.1978 Henrik Öhquist otti Jouko Nordellin paikan hallintoneuvostossa ja nimitettiin hallintoneuvoston varapuheenjohtajaksi 16.2.1978.

20.2.1978 Päätettiin Imatran tehtaan organisaation muutoksesta 6.3.1978 alkaen.

24.2.1978 Sotkamon tehtaan harjannostajaiset.

1.4.1978 Investointivaihe päättyi. Huhtikuun kestänyt tuotannon käynnistämiskampanja ”the Battle of April”.

10.4.1978 Imatran tehtaan ensimmäinen koesarja.

23.8.1978 Imatran tehtaan tuotannon laatutesti.

24.8.1978 Imatran tehtaan vihkiäiset.

26.10.1978 Johtokunnan ja hallintoneuvoston puheenjohtajien ylimääräinen kokous tuotannon ja rahoituksen kriisitilanteen takia.

13.11.1978 Loistekalvotuksen ongelmat ratkesivat. Tuotannon katsotaan saavuttaneen teollisen tason.

1.2.1979 Hallintoneuvosto antoi Rastorille tehtäväksi etsiä toimitusjohtajaksi sopiva henkilö.

15.2.1979 Hallintoneuvosto päätti Valcon ylimmän organisaation muutoksesta ja johtokunnan uudesta kokoonpanosta.

Helmi-maaliskuu 1979 Imatran tehtaalla toteutettiin määrälliseen valmistuskykyyn liittyvät kokeet.

28.3.1979 Valco pyysi kirjeitse kauppa- ja teollisuusministeriöltä yhtiön osakepääoman korotusta.

11.4.1979 Hallituksen esitys (6/1979) Valco Oy:n kotimaisten lainojen takauksista annettiin eduskunnalle. Yhtiölle myönnettiin 100 miljoonan markan valtiontakausmahdollisuudet vuosiksi 1979–1980.

20.4.1979. Valcon hallintoneuvoston puheenjohtajat esittivät johtokunnan yhteisen näkökannan Valcon tilasta ja tulevaisuudesta valtiovarainministeriössä.

16.5.1979 Eduskunnan valtiovarainvaliokunnan kauppa- ja teollisuusjaosto vieraili Imatran tehtaalla.

18.5.1979 Hallituksen esitys lisäyksistä ja muutoksista vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon.

22.5.1979 Eduskunta hyväksyi Valco Oy:n lainojen takauksen (asetus 25.5.1979).

Koiviston II hallituksen kausi (26.5.1979–19.2.1982)

8.6.1979 Eduskunta hyväksyi Valcon osakepääoman korotuksen 50 miljoonalla markalla valtion lisämenoarvion yhteydessä.

14.6.1979 Wahlroosin kertoman mukaan Sundqvist ymmärsi Valcon todellisen tilanteen.

https://doi.org/10.21435/ha.153

20.6.1979 Hallintoneuvosto kutsui Olavi Nummisen Valcon uudeksi toimitusjohtajaksi.
15.8.1979 Hallintoneuvoston ”rutiinikokous” Sotkamossa. Uudeksi toimitusjohtajaksi valittu Numminen toivotettiin tervetulleeksi.
21.8.1979. Hallintoneuvoston puheenjohtaja Rantala selvitti ministeri Sundqvistille, kansliapäällikkö Wahlroosille ja toimistopäällikkö Purasjoelle yhtiön tilannetta elokuun tietojen perusteella.
23.8.1979 Neuvottelu kauppa- ja teollisuusministeriössä. Kansliapäällikkö Wahlroos pyysi ”minilaskelmia” Valcon markkinoinnin, tuotannon ja rahoituksen kehityksestä.
27.8.1979 Kello 13 Wahlroosille esiteltiin johtokunnan laskelmat, joiden mukaan yhtiö ei selviäisi vuoden loppuun saakka ilman lisärahoitusta.
29.8.1979 Kansliapäällikkö Wahlroos ilmoitti ministeri Sundqvistin tukemana, että Valco menisi konkurssiin.
3.9.1979 Valcon johtokunta totesi olevansa velvollinen luovuttamaan yhtiö konkurssiin.
6.9.1979 Valcon henkilökunta lomautettiin toistaiseksi.
7.9.1979 KTM:n suunnitelman mukaan Valco jättäisi konkurssihakemuksen.
11.9.1979 Hitachi julkaisi tehtaan toimivuutta ja mahdollisuuksia voimakkaasti tukevan lehdistötiedotteen.
13.9.1979 Valtioneuvoston periaatepäätös kuvaputkituotannon jatkamisesta. Valmet Oy:n hallintoneuvosto hyväksyi esityksen yksimielisesti.
14.9.1979 Valco Oy irtisanoi koko henkilökuntansa.
7.10.1979 Imatran tehtaan tuotanto ajettiin alas.
12.10.1979 Kauppa- ja teollisuusministeriö asetti Valco-selvitystyöryhmän.
26.10.1979 Eduskunta hyväksyi lisäykset vuoden 1979 tulo- ja menoarvioon ja esityksen Valtra Oy:n koti- ja ulkomaisten lainojen valtiontakauksista.
31.10.1979 Finnvalco Oy:n hallitus piti ensimmäisen kokouksensa.
Marraskuussa Imatran tehtaan tuotanto käynnistettiin uudelleen, ensin yhdessä vuorossa.
11.12.1979 Valco Oy myi vaihto- ja käyttöomaisuutensa Valmet Oy:n tytäryhtiö Finnvalco Oy:lle.
25.1.1980 Finnvalco allekirjoitti lisenssisopimuksen Hitachin kanssa.
7.2.1980 Finnvalco Oy:n luottamuksellisessa tilannekatsauksessa todettiin, että yhtiö ei tule pysymään hengissä valtion subventiokauden jälkeen ilman ketjuuntumista eurooppalaisiin kuvaputkivalmistajiin.
15.4.1980 Valmet Oy:n uudet laskelmat Finnvalcon kannattavuudesta valmistuivat.
23.5.1980 Valcomp Oy:n (ent. Valco) yhtiökokous asetti yhtiön takautuvasti selvitystilaan jo 15. toukokuuta 1979 lähtien.
24.5.1980 Valtioneuvosto asetti työryhmän selvittämään Valcon johdon mahdollista korvausvastuuta.
16.6.1980 Valmet Oy ilmoitti, että se ei ollut onnistunut löytämään ratkaisua, joka takaisi Finnvalcolle voitollista tulosta muutaman vuoden kuluttua ja että neuvottelut Vidéocolorin kanssa etenivät ennakoitua hitaammin.
25.7.1980 Kauppa- ja teollisuusministeriössä laadittiin laskelma Finnvalcon lopettamisesta aiheutuvista kustannuksista.
31.7.1980 Kauppa- ja teollisuusministeriön ja Valmet Oy:n johdon yhteinen neuvottelu, jossa Valmet Oy:n edustajat ilmoittivat, että Vidéocolorin lopullinen kanta yhteistyöhön

https://doi.org/10.21435/ha.153

saadaan lokakuun loppuun mennessä ja että Hitachin kanssa aloitetaan neuvottelut elokuun kuluessa.

12.9.1980 Hitachin pääjohtaja ilmoitti Tokiossa, että yhtiö tulee tekemään vielä uuden yhteistyöehdotuksen hyvissä ajoin ennen lokakuun loppua.

16.9.1980 Valcomp Oy:n viimeinen yhtiökokous.

30.9.1980 Vidéocolorin kanssa Pariisissa käydyissä neuvotteluissa ilmeni, että varteenotettavia yhteistyömahdollisuuksia ei ollut.

25.10.1980. Valtioneuvosto päätti, ettei vaadi Valcon johdolta korvauksia.

27.10.1980 Kauppa- ja teollisuusministeriön ja Valmetin johdon yhteisneuvottelu, jossa tehtiin johtopäätökset saaduista selvityksistä ja käydyistä neuvotteluista.

29.10.1980 Finnvalcon ja Valmetin hallintoelimet tekivät kuvaputkituotannon lopettamista koskevat ratkaisunsa, ja asiaa käsiteltiin valtioneuvoston iltakoulussa.

31.10.1980 Imatran tehtaan ja Espoon myyntikonttorin henkilöstö irtisanottiin.

26.11.1980 Eduskunnan välikysymyskeskustelu Valcon perustamisvaiheista.

19.12.1980 Finnvalcon tuotanto lopetettiin ja prosessityöntekijät kotiutettiin. Seuraavana keväänä toukokuussa Finnvalcon palkkalistoilla oli 46 henkilöä.

8.1.1981 Hans Andersin ilmoitti Hitachille Imatran tehtaan tuotannon päättyneen ja että viimeiset jo valmiit kuvaputket toimitettaisiin asiakkaille helmikuun loppuun mennessä.

26.5.1981 Punjab Display Device Ltd antoi tarjouksensa Finnvalcon kuvaputkilaitteista. Kaupan nettoarvoksi Valmetille arvioitiin noin 50 miljoonaa markkaa.

Marraskuussa 1981 suurin osa Finnvalcon jäljellä olevasta henkilöstöstä irtisanottiin. Jäljelle jäi 11 työntekijää hoitamaan toimistoa ja tehdaskiinteistöä.

Sorsan III ja IV hallitusten kaudet (19.2.1982–30.4.1987)

15.4.1982 Finnvalco Oy:n hallitus hyväksyi Punjab Display Device Ltd:n tarjouksen tehtaan tuotantolinjan ostamisesta.

13.10.1983 Valtioneuvosto teki valtionyhtiöiden toimintaa koskevan periaatepäätöksen.

Huhtikuussa 1986 kuvaputkitehtaan koneet laivattiin kohti Intiaa.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Liite 2. Imatran tehtaan rakentamisen kustannukset: marraskuun 1974 laskelma (miljoonaa markkaa)

	Arvio	Yhteensä
Maanrakennus ja kunnallistekniikka		
Tulovesi	1,9	
Jätevesi	0,7	
Louhinta ja tasaus	1,7	
Paalutus	0,7	
Viher- ja päällystyöt	1,0	6,0
Rakennustekniset työt		
Yleisurakka	6,1	
Ulkoseinälevyt	4,9	
Teräsrunko	4,4	
Lattia	3,4	
Perustukset	3,1	
Ulkoseinäelementit	1,0	
Runko- ja tasoelementit	0,5	
Elementtiasenus	0,4	
Väliseinäelementit	0,4	
IV-konehuoneet	0,3	
Apurakennukset	4,8	
Hallintorakennus	3,4	32,7
LVI-työt		
Tehtaan ilmastointi	7,2	
Tehdasputkisto	3,8	
Taloautomatiikka	1,1	
Sprinklerit	0,7	
Putkistoeristys	0,6	
Viemärit	0,2	
Apurakennukset	7,5	21,1
Sähkötyöt		
Tehdas	6,1	
Apurakennukset	1,2	
Hallintorakennus	0,6	
Työmaa- ja aluesähkö	0,6	9,7
Muuntamot	1,2	
Rakennuskohteet yhteensä:		Noin 70 Mmk
Koneet ja laitteet		
Japanilaiset koneet (Hitachi)	35	
Englantilaiset koneet	25	
Varastolaitteisto (Munck)	7	
Hollantilaiset koneet	2	
Muut ruotsalaiset koneet	2	
Muut ulkomaiset	4	
Kuljetinlaitteisto	20	
Asennusurakat	5	
Vesienkäsittely	2	
Mittauslaitteet	1	
Muut kotimaiset	2	
Varaosat	4	
Prosessilaitteet yhteensä:		Noin 109 Mmk
Suunnittelu ja työmaa		
Tehdassuunnittelu	10,7	
Rakennesuunnittelu	3,0	
LVI-suunnittelu	2,8	
Arkkitehtisuunnittelu	1,5	
Pohjantutkimus	0,9	
Sähkösuunnittelu	0,7	
Muut kotimaiset	0,4	
Tehdassuunnittelu (Hitachi)	1,1	
Tietotaito (Hitachi)	4,9	
Työmaan kustannukset	3,1	
Hankkeen yhteiskustannukset:		Noin 29 Mmk
Arvio Imatran tehtaan kustannuksista 14.11.1977:		**Noin 208 Mmk**

Lähde: Muistio (14.11.1977). Hankintakohteet ja toimijat. Salora Oy (879). Elka.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Liite 3. Johto ja luottamushenkilöt

VALCO OY:N HALLINTONEUVOSTON JÄSENET

Mauri Miettinen (kok.)	16.2.1976	erovuorossa 1980
Helvi Niskanen (SKDL)	16.2.1976	erovuorossa 1980
Esko Pekonen (kesk.)	16.2.1976	erovuorossa 1982
Eero Rantala (sd.)	16.2.1976, pj. 26.5.1978 alkaen	erovuorossa 1980
Kalevi Sorsa (sd.)	16.2.1976–26.5.1978 pj.	
Juhani Saukkonen (kesk.)	16.2.1976	erovuorossa 1980
Juhani Sipiläinen (LKP)	16.2.1976	erovuorossa 1980
Paavo Tiilikainen (sd.)	16.2.1976	erovuorossa 1982
Mauno Tamminen (SKDL)	16.2.1976, kuoli 15.2.1977	
Aimo Haapanen (SKDL)	31.5.1977	erovuorossa 1982
Senji Koimai (Hitachi)	16.2.1976–15.11.1976	
Yooichi Ozeki (Hitachi)	15.11.1976	erovuorossa 1980
Olavi Laakso (Salora)	16.2.1976 – 8.2.1978	
Fjalar Nordell (Salora)	16.2.1976, kuoli 1976	
Bjarne Gorschelnik (Salora)	15.11.1976 – 8.2.1978	
Jouko Nordell (Salora)	16.2.1976 – 8.2.1978, vpj.	
Henrik Öhquist (Salora)	8.2.1978, vpj.	erovuorossa 1981
Hemmo Tuomela (Salcomp)	8.2.1978	erovuorossa 1980
Heikki Ihantola (Salcomp)	8.2.1978	erovuorossa 1981
Olli Helminen (sd.)	26.5.1978	erovuorossa 1981

VALCO OY:N JOHTOKUNNAN JÄSENET

Lauri Saari (pj.)	19.2.1976–
Unto Lund (valtion edustaja)	19.2.1976 –15.2.1979
Pekka Malinen (KTM)	19.2.1976–15.2.1979
Martti Juva (Saloran edustaja)	19.2.1976–15.2.1979
Sutezo Hata (Hitachin edustaja)	19.2.1976–
Erkki Suhonen (Valco)	15.2.1979–
Hans Andersin (valtion edustaja)	15.2.1979–
Timo Junnila (Valco)	15.2.1979–
Johtokunnan varajäsenet:	
Lasse J. Sainio (valtion edustaja)	19.2.1976–
Bjarne Gorchelnik (Saloran edustaja)	19.2.1976–21.10.1976
Hemmo Tuomela (Saloran edustaja)	4.3.1977–8.2.1978
Pertti Simovaara (Saloran edustaja)	2.5.1978–
Hiroatsu Irie (Hitachin edustaja)	19.2.1976–21.9.1978
Hisashi Ito (Hitachin edustaja)	21.9.1978–

https://doi.org/10.21435/ha.153

TILINTARKASTAJAT

Turo Bergman (Työväen Taloudellinen Tutkimuskeskus)	16.2.1976
Mikko Laaksonen (Verohallitus)	16.2.1976–
Esko Niskanen (tilintarkastajien pj., Valtiontalouden tarkastusvirasto)	16.2.1976–
Matti Purasjoki (kauppa- ja teollisuusministeriö)	16.2.1976–
Alvar Saukko (kansanedustaja, kesk.)	16.2.1976–
Yrjö Tuokko (vpj., KTM, KHT)	16.2.1976–
Reino Vento (KTM, KHT)	16.2.1976–
Elly Sigfrids (kansanedustaja, r.)	31.5.1977–
Ulla Puolanne (kansanedustaja, kok.)	26.5.1978–

Lähde: Valco-selvitystyöryhmä (8.1.1980). I raportti. Kauppa- ja teollisuusministeriö (Työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17). Kansallisarkisto.

FINNVALCO OY:N JOHTO 1.10.1979–31.3.1981

Hans Andersin (yhtiön ”oto-toimitusjohtaja”)
Stig Bergström (varatoimitusjohtajana)

YHTIÖN HALLITUS

Veikko Jääskeläinen (Valmet Oy:n varatoimitusjohtaja)
Hans Andersin (Valmet Oy:n Automaatioryhmän toimitusjohtaja, Finnvalco Oy:n ”oto-toimitusjohtaja”)
Jouko Tukiainen
Kalevi Seppälä

Lähde: Finnvalco Oy:n hallituksen kokouspöytäkirja 31.10.1979. Finnvalco Oy (447/6). ELKA.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Liite 4. Aikalaisnäkemykset Valcon epäonnistumisen syistä

	Valtiovarain-valiokunnan saamat asiantuntijalausunnot (toukokuu 1979)	**Lauri Saaren raportti johtokunnalle (joulukuu 1978)**	**Mec Rastor (tammikuu 1979)**	**Kauppa- ja teollisuusministeriön Valco-selvitys (tammikuu 1980)**	**Eero Rantalan muistio (lokakuu 1980)**
Projektin lähtökohtiin liittyvät ongelmat	Projektin aloitus perustui Hitachilta saatuun informaatioon, mutta suomalaiseen suunnitteluun. Tehdas olisi pitänyt tilata ”avaimet käteen” toimituksena. Nyt koneet tilattiin eri puolita halvimman tarjouksen perusteella.		Perustaminen nojasi osakkaiden välisiin sopimuksiin, jotka suoraan säätelivät yhtiön ylimmän johdon organisaatiota. Yhtiön kotipaikaksi valittiin Helsinki, vaikka tuotannon sijoittamisesta ei ollut vielä päätöstä. Lopulta yhtiö sijoittui kolmelle paikkakunnalle.	Selvityksissä käytettiin valtion puolelta suppeata asiantuntujaryhmää, joka koostui pääasiassa talouden asiantuntijoista. Laskelmien perusteena jouduttiin käyttämän huomattavan paljon osakasehdokkailta saatuja tietoja. Kuvaputkien reaalihinnan kehitys arvioitiin optimistisesti. Ei huomioitu, että värikuvaputki oli jo saavuttanut tuotteena iän, jossa tuotteen reaalihinta alkaa laskea. Tuotantoprosessin korkea automaatioaste ja useiden kuvaputkikokojen rinnakkainen valmistus nostivat teknistä vaatimustasoa ja lisäsivät haavoittuvuutta. Näitä ongelmia ei osattu ottaa riittävästi huomioon teknisessä suunnittelussa. Käynnistämisvaihetta ei suunniteltu riittävän huolellisesti, vaan vaikeuksista huolimatta pyrittiin suoraan täyteen tuotantoon. Tämä rasitti yhtiön taloutta palkka- ja materiaalikustannuksina. Eräs tärkeimmistä syistä oli investointikustannusten ja investointien vaatiman ajan aliarviointi. Tehtaan suunnittelun, rakentamisen ja käynnistämisen vaatimaa aikaa arvioitaessa ei tehty vertailua muiden maiden kokemuksiin.	Lisenssintoimittajaa valitessa annettiin liian suuri huomio investointikustannuksille. Tämän vuoksi esim. amerikkalainen Westinghouse karsiutui ”varsin yksioikoisin perustein”. Hitachia ei sidottu avaimet-käteen toimituksella projektiin riittävän tiukasti. Kokonaisvastuu jäi suomalaisille. Koneiden asennus ja tuotannon käynnistäminen arvioitiin alun perin liian lyhyeksi vaiheeksi. Koko rahoitussuunnitelma puolestaan perustui nopeaan aikatauluun. Sisäänajovaihe oli mitoitettu japanilaisen mallitehtaan mukaan, mutta suomalaisiin oloihin se oli epärealistinen. Tuotanto olisi pitänyt liittää jo olemassa olevaan metalli- tai elektroniikkateollisuuden suuryritykseen. Tällöin yrityksen infrastruktuuri olisi saatu koeteltuna ja valmiina.

https://doi.org/10.21435/ha.153

	Valtiovarainvaliokunnan saamat asiantuntijalausunnot (toukokuu 1979)	**Lauri Saaren raportti johtokunnalle (joulukuu 1978)**	**Mec Rastor (tammikuu 1979)**	**Kauppa- ja teollisuusministeriön Valco-selvitys (tammikuu 1980)**	**Eero Rantalan muistio (lokakuu 1980)**
Teknologiaan liittyvät ongelmat	Korkea automaatioaste oli etu, mutta suomalainen yritysjohto ei osannut varautua aikaan, joka kului eri valmistajien toimittamien koneiden vaatimaan yhteensovittamiseen. Eräät koneet (mm. englantilaiset) viivästyivät eivätkä valmistajat lähettäneet heti päteviä asentajia.	Englantilaisten kykenemättömyys hoitaa toimitukset yllätti täysin. Lisäksi laitteiden suoritusarvot jäivät luvatusta. Kuljettimien ja robottien tilaaminen Suomesta oli aikataulun kannalta virhe, toimitukset myöhästyivät pahasti. Lisäksi alihankintaketjuissa epäselvyyksiä. Loistekalvotuskoneessa ilmeni kohtuuttoman paljon toimintahäiriöitä. ”Koko systeemi on jälkeenpäin ajatellen liian suuri pakko-ohjattu järjestelmä, mikä on osaltaan huomattavasti vaikeuttanut käynnistystä.”	Alkuperäisissä suunnitelmissa (suomalaisissa yhtä hyvin kuin japanilaisissakaan) ei varauduttu korkeasta automaatioasteesta johtuvaan pitkään 6–9 kuukauden sisäänajovaiheeseen teknologisinhimillisten alkuvaikeuksien voittamiseksi.	Projektin tekninen vaativuus aliarvioitiin. Koneistojen hankintaa ja käynnistämistä lisenssinantajan kokonaisvastuulla ei otettu harkittavaksi yhtiön johtoelimissä. Laitehankinnat usealta eri valmistajalta eri maista vaikeutti hankkeen suunnittelua, toteutusta ja käynnistämistä. Tämän takia käytännössä menetettiin mahdollisuus vedota lisenssinantajan takuuehtoihin koko prosessin toimivuuden osalta.	Tuotantoprosessin automaatiotavoite asetettiin liian korkealle. Sinänsä edistykselliset suomalaiset robottisovellutukset myöhästymisineen ja lastentauteineen vaikeuttivat tuotannon ylösajoa.

https://doi.org/10.21435/ha.153

	Valtiovarainvaliokunnan saamat asiantuntijalausunnot (toukokuu 1979)	**Lauri Saaren raportti johtokunnalle (joulukuu 1978)**	**Mec Rastor (tammikuu 1979)**	**Kauppa- ja teollisuusministeriön Valco-selvitys (tammikuu 1980)**	**Eero Rantalan muistio (lokakuu 1980)**
Johtaminen		Japanilainen asiantuntijaryhmä olisi pitänyt vaihtaa silloin, kun siirryttiin rakentamisesta koetuotantovaiheeseen. Olisi tarvittu sellaisia henkilöitä, jotka kouluttavat prosessia. Imatran tehtaan pätevän paikallisjohtajan syrjäyttäminen ja organisaatiomuutos aiheutti kuukausien viivästymisen.	Toiminnan alussa oli korostunut tehdassuunnittelu ja investoinnit. Sen sijaan tuotantotoimintaan oli kiinnitetty vähemmän huomiota.	Toimitusjohtajan nimeäminen johtokunnan puheenjohtajaksi vaikeutti yhtiön hallintoelinten valvonta- ja seurantamahdollisuuksia ja heikensi toimitusjohtajan työn valvontaa. Hallintoneuvoston helmikuussa 1979 tekemä päätös johtokunnan uudelleenjärjestelyistä vaikeutti pääosakkaan mahdollisuuksia saada tietoja yhtiön toiminnasta koska valtion edustaja ei ollut KTM:stä. Hallintoelimien kuva yhtiön taloudellisesta tilanteesta oli ilmeisen vajavainen. Ne kiinnittivät huomiota pääasiassa toiminnan käynnistämiseen ja jättivät taloudelliset menetykset vähemmälle huomiolle. Hankkeen eri vaiheissa ei tehty perusteellisia uusia kannattavuusarviointeja, joiden perusteella olisi voitu tehdä ratkaisevia päätöksiä. Yhtiön toimivan johdon laskelmat olivat ylioptimistisia ja epärealistisia.	Yritystä ja tuotantotekniikkaa vetivät suppealla alalla pätevät, mutta käytännön yritysjohtajina kokemattomat henkilöt. Etenkin toimitusjohtaja – monipuolisesta kokemuksestaan elektroniikkateollisuudessa huolimatta – osoittautui sopimattomaksi projektin läpiviemiseen.

https://doi.org/10.21435/ha.153

	Valtiovarainvaliokunnan saamat asiantuntijalausunnot (toukokuu 1979)	**Lauri Saaren raportti johtokunnalle (joulukuu 1978)**	**Mec Rastor (tammikuu 1979)**	**Kauppa- ja teollisuusministeriön Valco-selvitys (tammikuu 1980)**	**Eero Rantalan muistio (lokakuu 1980)**
Ongelmat työvoimassa ja oppimisessa	Koska kyseessä oli vaativa teknologia, japanilaisen osaamisen siirtäminen oli vaikeaa.	Prosessi-insinöörien myöhäinen palkkaus ja ”suomalaiskansallinen omapäisyytemme” joka haittasi yhteistyötä Hitachin kanssa.	Koska uuden teknologian ja korkean automaation vuoksi valmista työvoimaa ei ollut saatavilla, avainhenkilöt olivat jatkuvasti koulutettavana Japanissa.	Valco Oy:n vastuuhenkilöillä ei ollut kokemusta tämän alan tuotantolaitosten suunnittelusta, rakentamisesta tai käytöstä. Henkilökunnan työhönotto- ja koulutussuunnitelmat tehtiin myöhäisessä vaiheessa eikä niissä käytetty täysimääräisesti hyväksi Japanissa annettavaa koulutusta. Henkilöstön hankinta ja hankkeen toteuttamisaikataulu eivät olleet yhteen sovitettuja. Japanilaisten asiantuntemusta ei osattu riittävästi siirtää suomalaiselle henkilökunnalle.	Sovellettaessa japanilaista tuotantoteknologiaa ja teollista kulttuuria, suomalaiset olivat haluttomia uskomaan japanilaisten neuvoja ja ohjeita.
Kriisinhoito	Kasaantuneet ongelmat sotkivat toimitusaikataulut, eikä sovittuja toimituksia voitu tehdä. Tämä puolestaan vähensi Valcon luotettavuutta uusissa myyntineuvotteluissa.		Projektin myöhästyminen vaikutti pahiten yhtiön rahoitukseen. Pelkästään sisäänajon kustannukset olivat 30–40 Mmk suuremmat kuin suunniteltu.	Vaikka konsultit osoittivat perustamispäätöksen jälkeen kokonaiskustannustason kaksinkertaistuneen, hankkeen toteuttamista jatkettiin ilman realistista uudelleenharkintaa. Yhtiön valvontatilintarkastaja esitti useaan kertaan jo varhaisessa vaiheessa kritiikkiä yritysjohdon kykyjä kohtaan. Näiden perusteella hallintoelimet esittivät huomautuksia, mutta ne eivät tehneet tarvittavia johtopäätöksiä ennen vuodenvaihdetta 78–79. Päätös toimitusjohtajan vaihtamisesta tehtiin vasta kesäkuussa 1979.	Yritysjohdon realistisuuden aste aleni mitä pidemmäksi tuotannon käynnistämisen viive muodostui.

Lähteet: Yhteenveto valtiovarainvaliokunnan kauppa- ja teollisuusjaoston kuulemien asiantuntijoiden lausunnoista 22.5.1979. SDP eduskuntaryhmä: Valco/Valtra 1979–81. Hbb1. Työväenarkisto; Lauri Saari (13.12.1978). Luonnos: johtokunnan raportti. Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1979. Salora Oy 881. ELKA; Mec-Rastor: Johtamiskäytännön tarkistus (Suurla, Jäntti & Hiltunen, tammikuu 1979). Pöytäkirjat kirjeenvaihto Valco 1976–1980. Salora Oy 883. ELKA; Eero Rantala (13.10.1980). Valco-tapahtumista. SDP eduskuntaryhmä: Valco/Valtra 1979–81. Hbb1. Työväenarkisto; Valco –selvitystyöryhmän I raportti (8.1.1980). Kauppa- ja teollisuusministeriön työryhmä- ja toimikuntaraportteja 1980, Ucc:17. Kansallisarkisto.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Abstract

The rise and fall of the state-owned picture tube factory Valco: An analysis of the causes and consequences of the failure

Valco (1976–1980) was a state-owned company that manufactured cathode ray tubes for the television industry. The company's scandalous failure has been widely identified as one of the largest investment errors in Finland's economic history. This book is the first in-depth study of the roots, events, and consequences of that project.

This study analyses Valco from a microhistorical perspective, looking at the numerous factors that led to its failure, from the company's founding process to investigations after its demise. These events are linked to broader phenomena in economic and business history, such as the changing economic policy of the government and the emergence of global supply chains in the electronics industry.

Valco is a significant single case with a concrete impact on Finland's economic history. First, it changed the general perception of state-owned companies and, because of this, also more general perceptions of the role of the state in the economy. As a result, the initiative to develop the electronics industry was transferred to private companies such as Nokia. Second, Valco's case revealed the problems of state ownership of companies in a very concrete way. Due to Valco's failure, the objectives of state ownership were clarified, and the corporate governance system was modernised. In this way, Valco is linked to the modernization of Finnish state capitalism from the 1970s onwards.

https://doi.org/10.21435/ha.153

Asiahakemisto

https://doi.org/10.21435/ha.153

https://doi.org/10.21435/ha.153

https://doi.org/10.21435/ha.153

Henkilöhakemisto

https://doi.org/10.21435/ha.153

https://doi.org/10.21435/ha.153